

**Liderar é
influenciar: Seja
agente de
transformação**

John C. Maxwell

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

Liderar é influenciar: Seja agente de transformação

John C. Maxwell

LIDERANÇA

JOHN C.
MAXWELL &
JIM DORNAN



LIDERAR É INFLUENCIAR

*SEJA AGENTE DE
TRANSFORMAÇÃO POSITIVA
EM QUALQUER AMBIENTE*


THOMAS NELSON
BRASIL

JOHN C.
MAXWELL &
JIM DORNAN

LIDERANÇA

LIDERAR É INFLUENCIAR

SEJA AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO POSITIVA
EM QUALQUER AMBIENTE



Rio de Janeiro, 2011

Título original

Becoming a person of influence

Copyright da obra original © 1997 por Maxwell Motivaions, Inc
Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados.

Copyright da tradução © Vida Melhor Editora S.A., 2011.

Publisher

Omar de Souza

Editor responsável

Renata Sturm

Produção editorial

Thalita Aragão Ramalho

Daniele Duarte Dortas

Capa

Guther Faggion

Tradução

Leonardo Barroso

Lena Aranha

Copidesque

Fernanda Silveira

Revisão

Margarida Seltmann

Cristina Loureiro de Sá

Diagramação e projeto gráfico

Catia Costa

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M 4191 Maxwell, John C., 1947-

Liderar é influenciar: seja agente de transformação positiva em qualquer ambiente

[tradução Leonardo Barroso e Lena Aranha]. –
Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

Tradução de: *Becoming a person of influence*

ISBN 978-85-78601-83-6

1. Influência (Psicologia). 2. Liderança. 2. Sucesso. I. Dornan, Jim. II. Título.

Thomas Nelson Brasil é uma marca licenciada à Vida Melhor Editora S.A.

Todos os direitos reservados à Vida Melhor Editora S.A.

Rua Nova Jerusalém, 345 – Bonsucesso

Rio de Janeiro – RJ – CEP 21402-325

Tel.: (21) 3882-8200 – Fax: (21) 3882-8212 / 3882-8313

www.thomason.com.br

Arquivo ePub produzido pela **Simplíssimo Livros**

Para todos aqueles que foram pessoas de influência em nossa vida, e especialmente Dornan, cuja vida, experiência e atitude contribuíram de forma mais significativa qualquer outra coisa para a habilidade de Jim e de Nancy de influenciar positivamente pessoas.

Sumário

[Prefácio](#)

[Agradecimentos](#)

[Introdução](#)

[1. Uma pessoa de influência tem...](#)

[Integridade entre as pessoas](#)

[2. Uma pessoa de influência...](#)

[Alimenta as outras pessoas](#)

[3. Uma pessoa de influência tem...](#)

[Fé nas pessoas](#)

[4. Uma pessoa de influência...](#)

[Ouve as pessoas](#)

[5. Uma pessoa de influência...](#)

[Entende as pessoas](#)

6. Uma pessoa de influência...

Engrandece as pessoas

7. Uma pessoa de influência...

Conduz outras pessoas

8. Uma pessoa de influência...

Conecta-se com as pessoas

9. Uma pessoa de influência...

Capacita as pessoas

10. Uma pessoa de influência...

Reproduz outras pessoas influentes

Notas

Sobre os autores

Prefácio

Quando nós dois nos conhecemos alguns anos atrás, sentimos na hora que havia entre nós, quase como a de irmãos. Tínhamos tanto em comum — apesar de sermos diferentes. Jim passou os últimos trinta anos no ambiente de negócios ensinando a tornarem bem-

sucedidas. No processo, construiu uma organização de negócios mundial. Por outro lado, John passou os últimos vinte e oito anos trabalhando em um ambiente de pastor, executivo religioso e palestrante motivacional. É reconhecido como um dos preparadores nos EUA em liderança e desenvolvimento e crescimento pessoal.

O que temos em comum é uma compreensão das pessoas e do impacto positivo que uma pessoa pode ter na de outras. E tudo se resume a uma ideia: influência. E influência, e queremos compartilhá-lo.

Então se junte a nós e continue lendo. Nós lhe ofereceremos muitos *o* insights,

contaremos algumas histórias divertidas e informativas, e compartilharemos as que têm o poder de mudar sua vida — e a de todas as pessoas que você puder

Agradecimentos

Existem pessoas especiais em nossa vida cujo encorajamento e assistên-

possível:

Para

Margaret Maxwell, cujo apoio positivo tornou possível que seu marido se tornasse uma influência.

Para

Nancy Dornan, uma influência incrível para seu marido, sua família e para centenas de pessoas em todo o mundo.

Para *Mea Brink*, por suas ideias e sua assistência neste projeto.

Para *Stephanie Wetzel*, pela correção e edição.

Para *Linda Eggers*, a melhor assistente que uma pessoa poderia ter.

Para *Charlie Wetzel*, nosso escritor, pela parceria neste livro.

Introdução

Quando você era criança, o que queria ser quando crescesse? Você sonhava em ser cantor famoso? E presidente da república? Talvez você quisesse se tornar um das pessoas mais ricas do mundo. Todos temos sonhos e ambições. Se quisermos realizar alguns dos seus. Mas, independentemente de quanto sucesso você tenha, todos temos sonhos e objetivos esperando para serem realizados. E nosso desejo é ajudá-lo a realizá-los, ajudá-lo a atingir seu potencial.

Vamos começar fazendo uma pequena experiência. Dê uma olhada na seguinte lista de nomes. É um grupo bem diverso, mas todos têm uma coisa em comum. Veja se consegue reconhecer alguns deles.

John Grisham

George Gallup

Robert E. Lee

Dennis Rodman

James Dobson

Dan Rather

Madonna

Hideo Nomo

Jerry e Patty Beaumont

Rich Devos

Madre Teresa

Beth Meyers

Pablo Picasso

Adolf Hitler

Tiger Woods

Anthony Bonacoursi

Alanis Morissette

Glenn Leatherwood

Bill Clinton

John Wesley

Arnold Schwarzenegger

A influência não vem a nós de maneira instantânea. Cresce em etapas.

Descobriu o que eles têm em comum? Certamente não são suas profissões. São tirados de listas de escritores e políticos, atletas e artistas, evangelistas e executivos. Homens e mulheres estão incluídos. Alguns são solteiros e outros casados. Várias idades. E muitos grupos étnicos e nacionalidades estão representados.

Alguns são famosos, e você provavelmente reconhece seus nomes. Mas sem dúvida há outros. Então, qual é a solução? O que todos eles têm em comum? A resposta é: *cada um deles é uma pessoa de influência.*

TUDO MUNDO EXERCE INFLUÊNCIA

Nós criamos essa lista de forma quase aleatória, selecionando pessoas famosas de nosso dia a dia. Você poderia facilmente fazer a mesma coisa. Nós o fizemos com um argumento: todo mundo influencia alguém. Não importa quem você é, seja político, como o presidente dos EUA, exerce uma tremenda influência em muitas pessoas, não apenas em seu país, mas em todo o mundo. E artistas, como Schwarzenegger, muitas vezes influenciam toda uma geração de pessoas.

Um professor, como Glenn Leatherwood, que ensinou John e centenas de outros.

dominical, toca a vida dos próprios alunos e também, indiretamente, influenciam esses meninos influenciam quando adultos.

Mas você não precisa estar em uma posição de destaque para ser uma pessoa de influência, se sua vida se conecta, de alguma maneira, com outras pessoas. Tudo o que você faz em casa, na igreja, no trabalho ou no mundo tem um impacto na vida de outras pessoas. O filósofo norte-americano Ralph Waldo Emerson disse: “Todo homem é um herói e um oráculo para alguém, e para essa pessoa, tudo é aumentado.”

Se seu desejo é ter sucesso ou causar impacto positivo em seu mundo, você precisa ser uma pessoa de influência. Sem influência, não há sucesso. Por exemplo, se você fosse um vendedor mais de seu produto, você precisa conseguir influenciar seus clientes. Seu sucesso depende da sua capacidade de influenciar seus empregados. Se você quer criar um time vencedor simplesmente influenciando seus jogadores. Se for um líder de alcançar as pessoas e fazer crescer sua igreja depende da sua influência. Se quiser ter uma família forte e saudável, você deve ter a capacidade de influenciar de forma positiva. Não importa quais sejam seus objetivos na vida ou o que você quer, você pode chegar lá mais rápido, ser mais eficiente, e sua contribuição pode ser multiplicada ao aprender como se tornar uma pessoa de influência.

Se sua vida se conecta, de alguma maneira, com outras pessoas, você exerce alguma influência.

Uma história engraçada sobre o impacto da influência vem da administração de Coolidge. Um convidado que passara a noite na Casa Branca estava tomando café com Coolidge, e queria causar uma boa impressão no presidente. Ele notara que Coolidge tomava café fora servido, pegou a xícara de café, derramou parte de seu conteúdo e adicionou um pouco de açúcar e creme. Sem querer quebrar quaisquer regras, ele seguiu o exemplo do chefe e derramou parte do café em seu pires e adicionou leite. Ele esperou pelo próximo movimento do presidente. Ficou horrorizado ao ver o presidente fazer o mesmo. Ao botar o pires no chão, ele disse: “Isso é muito bom para o gato. Ninguém registrou o que o visitante fez em seguida.”

SUA INFLUÊNCIA NÃO É IGUAL COM TODAS AS PESSOAS

A influência é uma coisa curiosa. Embora exerçamos um impacto com todas as pessoas, nosso nível de influência não é o mesmo com todo mundo. Para ver se você realmente pode experimentar dar ordens ao cachorro do seu melhor amigo na próxima vez em que estiver com ele.

Você pode não ter pensado muito nisso, mas provavelmente sabe instintivamente que com algumas pessoas você exerce grande influência e com outras não exerce. Por exemplo, você pode falar com cinco pessoas com quem você trabalha. Quando você apresenta uma ideia ou sugestão, todas reagem da mesma maneira? Claro que não. Uma pessoa pode ser receptiva a ideias, enquanto outra não. Algumas ideias são inspiradoras. Outra pode entender tudo o que você diz com ceticismo.

pode identificar em qual você exerce influência.) No entanto, essa mesma pessoa pode ter toda e qualquer ideia apresentada pelo seu chefe ou por um de seus subordinados, o que mostra que sua influência com ela pode não ser tão forte quanto com outra pessoa.

Uma vez que você comece a prestar mais atenção às reações das pessoas, você perceberá que as pessoas reagem umas às outras de acordo com seu nível de influência.

rapidamente reconhecerá quanta influência exerce em várias pessoas e poderá notar que sua influência está em muitos níveis diferentes em sua casa. Se você tem mais filhos, pense em como eles interagem com você. Um filho pode reagir de uma maneira boa a você, enquanto outro se dá melhor com seu marido ou sua mulher. É possível que você tenha mais influência com o filho.

ESTÁGIOS DA INFLUÊNCIA E SEU IMPACTO

Se você já leu

Developing the Leader Within You [Você nasceu para liderar], provavelmente se lembra da descrição dos cinco níveis de liderança no capítulo 1. Visualmente, é assim:

Desenvolvimento de pessoas

Produção

Permissão

Posição

A liderança (que é uma aplicação específica da influência) está em seu nível mais fundamental apenas na posição. Cresce para um nível maior quando você estabelece relacionamentos com os outros. É aí que eles lhe dão permissão para exercer a descrição do seu cargo. À medida que você e seus seguidores se tornam mais capazes no trabalho, então sua liderança pode ir para o nível 3. E quando você começa a ajudar e apoiar os outros a atingir seu potencial, sua liderança sobe para o nível 4. Apenas quando você alcança o nível 5, porque isso exige que uma pessoa passe uma vida ajudando os outros a seu máximo potencial. [1](#)

A influência funciona de forma semelhante. Não vem a nós de forma direta, mas em etapas. Visualmente, parece mais ou menos assim:

Multiplicar

Orientar

Motivar

Modelar

Vamos imaginar cada nível:

Nível 1: Modelar

As pessoas são influenciadas primeiramente pelo que veem. Se você tiver, provavelmente já observou isso. Independentemente do que você mande, a inclinação natural deles é seguir o que o virem fazendo. Para a maioria, perceberem que você é positivo e confiável e tem qualidades admiráveis, entra como uma influência em sua vida. E quanto mais elas o conhecerem, maior será a maior sua influência pode se tornar — se elas gostarem do que veem.

Quando você encontra pessoas que não conhece, inicialmente você não tem nenhuma influência sobre elas. Se alguém em quem elas confiam o apoiar, então você pode temporariamente “pegar emprestado” um pouco da influência suporão que você é digno de crédito até que o conheçam. Mas assim que tiver observá-

lo, ou você fortalece ou derruba essa influência com suas ações.

Uma exceção interessante a esse processo de modelagem ocorre no caso ocuparem espaço na televisão, nos filmes e na mídia, muitas pessoas são por outras que nunca encontraram. Muitas vezes, elas são influenciadas mas pela imagem dessa pessoa. E essa imagem pode não ser uma rep atriz, do político, do atleta ou do artista. Independentemente disso, elas adm influenciadas pelas ações e atitudes que acreditam que essa pessoa representa

Você pode ser um modelo para as massas, mas para atingir os níveis mais altos de deverá trabalhar com indivíduos.

Nível 2: Motivar

Modelar pode ser uma influência poderosa — de forma positiva ou negativa. feito até mesmo a distância. Mas se você quiser causar um impacto realmente das pessoas, tem de fazê-

lo de perto. E isso o leva ao segundo nível de influência: motivar.

Você se torna uma influência motivacional quando encoraja as pessoas em um nível emocional. O processo faz duas coisas: (1) Cria uma por aumenta a confiança e o senso de valor próprio delas. Quando as pessoas se a você e a si próprias nos momentos em que estão com você, então seu nível forma significativa.

Nível 3: Orientar

Quando você atinge o nível motivacional de influência sobre os outros, o impacto positivo na vida deles. Para aumentar esse impacto e torná-lo duradouro, você deve subir para o próximo nível de influência, que é a orientação.

Ser mentor é derramar sua vida em outras pessoas e ajudá-las a atingir seu potencial. O poder da mentoria é tão forte que você chega a ver a vida das pessoas que você está influenciando diante dos seus olhos. Ao se dar, ajudando-as a ultrapassar obstáculos em sua vida e mostrando a elas como crescer pessoal e profissionalmente, você as ajuda a atingir um novo nível. Você pode verdadeiramente fazer a diferença na vida delas.

Nível 4: Multiplicar

O nível mais alto de influência que você pode ter na vida das pessoas é o da multiplicação. Uma influência multiplicadora, você ajuda as pessoas que você está influenciando a ter suas próprias influências positivas na vida de outras pessoas e a passarem adiante não só o que aprenderam, mas também o que aprenderam por si só. Poucas pessoas atingem o quarto nível de influência. Todo mundo tem o potencial para tal. Requer altruísmo, generosidade e compromisso. Para subir de nível de influência com as pessoas, você tem de ser um líder individual. Você pode ser um modelo para as massas, mas para atingir o quarto nível de influência, deverá trabalhar com indivíduos.

Bill Westafer, um amigo de John, que costumava trabalhar na Skyline, observou: “Existem pessoas cujos sentimentos e bem-estar estão sob o alcance da minha influência.

Eu nunca escaparei desse fato.” É um bom conceito para todos nós lembrarmos. Se você influencia pessoas ou tem uma posição de destaque, tem uma responsabilidade maior por elas. O que você diz — e, mais importante, o que você faz — segue. As ações deles refletirão sua influência.

SUA INFLUÊNCIA É POSITIVA OU NEGATIVA

Agora que você reconhece sua influência sobre os outros, deve pensar em como usá-la. O profissional de basquete Dennis Rodman estava na lista de influenciados na introdução. Muitas vezes o ouvi dizer que não quer ser um exemplo.

Dennis não entende (ou se recusa a admitir) que já é um exemplo. Não é um exemplo para recusar. Ele é um exemplo para todo mundo em sua família, seus vizinhos, o bairro onde ele faz compras. E, por causa da profissão que ele escolheu, influencia milhões de outras pessoas — para mais pessoas do que seria se tivesse escolhido ser mecânico de automóveis. Ele está influenciando os outros, e fez uma escolha sobre a influência que está exercendo.

Mesmo se você tiver provocado um efeito negativo sobre os outros no passado, pode fazer com que seu impacto seja positivo.

A lenda do beisebol Jackie Robinson disse: “Uma vida não é significativa exceto em outra vida.” O impacto de Robinson nas pessoas dos EUA tem sido incrível: ele se tornou o primeiro atleta afro-americano a jogar na liga principal de beisebol apesar do

preconceito, dos insultos raciais, dos abusos e das ameaças de morte. dignidade. Brad Herzog, autor de

The Sports 100 [Os 100 dos esportes], identificou Robinson como a pessoa mais influente na história norte-americana dos esportes:

Primeiro, existem aqueles que mudaram o jeito como se jogavam os jogos... Depois, homens e mulheres cuja presença e desempenho mudaram para sempre a cena dos esportes de uma maneira fundamental... E, finalmente, existem as poucas figuras dos esportes cuja influência transcendeu os campos de jogo e impactou a cultura norte-americana...

*Robinson, em um nível mais profundo do que qualquer pessoa, foi todos eles em um.*²

Martin Luther King Jr., um dos norte-americanos mais influentes do século XX, reconheceu o impacto positivo que Jackie Robinson teve em sua vida e na causa pela qual lutava: o beisebol afro-

americano Don Newcombe, King disse: “Você nunca saberá o que você, Jackie Robinson e Roy [Campanella] fizeram para tornar possível a realização do meu trabalho.

Na maior parte do tempo, reconhecemos a influência que temos naqueles que nos afetam de nós em nossa vida — para o bem ou para o mal. Mas, às vezes, deixamos um impacto que podemos ter em outras pessoas ao nosso redor. O autor provavelmente tinha isso em mente quando escreveu:

*Minha vida tocará dezenas de vidas antes que o dia se acabe
Deixará incontáveis marcas para o bem e para o mal antes que se ponha o sol
Este é o desejo que sempre desejo, a oração que sempre oro Senhor, que minha vida toque a vida que toca pelo caminho.*

Ao interagir com a família, os colegas de trabalho e o atendente do mercado, sua vida toca a vida de muitos outros. Certamente, sua influência entre seus conhecidos e em estranhos que você encontra. E se você tiver uma profissão de destaque, você pode influenciar pessoas que não conhece. Mas mesmo nas suas interações diárias com as pessoas, você

Você pode tornar os poucos momentos em que interage com um atendente de banco uma experiência miserável, ou você pode fazê-los sorrir e ganhar o dia. A escolha é sua.

PESSOAS COM INFLUÊNCIA POSITIVA

AGREGAM VALOR A OUTRAS PESSOAS

Ao subir para os níveis mais altos de influência e tornar-se uma influência ativa, você pode começar a ter uma influência positiva sobre as pessoas e agregar valor à vida delas. Isso é o que faz uma pessoa com influência positiva. A babá que lê para uma criança a encoraja a ler e se tornar um aprendiz eterno. O professor que põe sua fé, sua confiança e sua paciência na criança, a menina, a ajuda a se sentir valorizada e bem consigo mesma. O chefe que dá aos empregados e lhes dá autoridade e responsabilidade, aumenta seus horizontes e os tornam empregados e pessoas melhores. Os pais que sabem como e quando ajudar os filhos, os ajudam a manterem-se abertos e comunicativos, mesmo durante a adolescência. Todas essas pessoas agregam valor duradouro à vida das outras pessoas.

Não sabemos que tipo de influência você exerce sobre as pessoas hoje. Suas ações podem tocar a vida de milhares de pessoas. Ou você pode influenciar o trabalho e familiares. O número de pessoas não é o mais importante. O crucial é o nível de influência não é estático. Mesmo se você já tiver tido um efeito negativo no passado, pode mudar isso e tornar seu impacto positivo. E se seu nível de influência é relativamente baixo até agora, você pode aumentá-lo e se tornar uma pessoa de influência que ajuda os outros.

Na verdade, é sobre isso que é este livro. Queremos ajudá-lo a se tornar uma pessoa com grande influência, independentemente de que estágio da vida esteja ou o que faça da sua vida. Seu impacto incrivelmente positivo na vida dos outros. Você pode agregar tremendo valor.

QUEM ESTÁ NA LISTA DE INFLUÊNCIA?

Todo mundo poderia se sentar e fazer uma lista das pessoas que agregam valor.

Mencionamos que a lista no começo desta introdução contém os nomes de algumas pessoas que influenciaram. Alguns dos nomes são grandes. Por exemplo, John considera o XVIII John Wesley uma influência significativa em sua vida e em sua igreja. John foi um dinâmico líder, pastor e crítico social. Durante sua vida, virou a igreja dos Estados Unidos de cabeça para baixo, e suas ideias e ensinamentos continuaram a influenciar como as igrejas funcionam e os cristãos creem ainda hoje. John considera Wesley já viveu desde o apóstolo Paulo.

Outras pessoas que aparecem na lista não são famosas, mas isso de fato não importa no nível de influência. Por exemplo, Jerry e Patty Beaumont tiveram um filho chamado Jim e de sua esposa Nancy. Esta é a história deles:

Nancy e eu conhecemos Jerry e Patty quase vinte e cinco anos atrás quando Nancy

estavam grávidas, as duas. Os Beaumont eram um casal clássico — muito confiantes. Sentimo-nos atraídos por eles imediatamente porque parecia que eles realmente viviam bem juntos, e observamos que eles viviam suas fortes convicções e integridade e consistência.

Nancy conheceu Patty quando estavam na sala de espera do obstetra. Elas se deram ao mesmo instante e começaram a construir um relacionamento. Não tínhamos ideia se a amizade deles significaria para nós apenas alguns meses depois quando virada de cabeça para baixo.

Nancy e eu lembramos hoje esses dias como uma boa época de nossa vida. Heather estava com cinco anos de idade, e nós a estávamos curtindo muito. Estávamos começando a montar nosso negócio. Levava muito tempo e energia para impulsioná-lo, mas era divertido. Estávamos começando a ver que todo o nosso trabalho ia valer a pena no futuro.

Quando Nancy me contou que estava grávida, fiquei extasiado. Isso significava que a pequena família estava prestes a crescer, e esperávamos que nosso segundo filho fosse um menino.

Depois de nove meses de uma gravidez de rotina, Nancy deu à luz nosso filho, Eric. Inicialmente tudo parecia estar normal. Mas algumas horas depois, os médicos

descobriram que Eric tinha nascido com alguns problemas físicos sérios. Suas costelas estavam abertas e sua coluna não tinha se formado apropriadamente. Eles descobriram que o bebê tinha uma desordem chamada espinha bífida. Para piorar as coisas, seu sistema espinhal tinha sido infectado durante o parto, então ele estava sofrendo de uma meningite sistêmica.

Nossa vida inteira parecia estar um caos. Depois das horas de parto de Nancy, nós estávamos exaustos e confusos. Disseram-nos que Eric precisava de uma cirurgia no cérebro, e que tínhamos de tomar uma decisão naquele momento. Sem ela, ele não teria a menor chance de sobreviver.

Mesmo com ela, não tinha muita. Choramos enquanto preparavam nosso garotinho para a cirurgia. Apenas algumas horas de vida — para transportá-lo ao hospital infantil para uma cirurgia de emergência no cérebro. Tudo que podíamos fazer era orar para que ele sobrevivesse.

Esperamos por horas, mas os médicos finalmente saíram e nos disseram que ele sobreviveria. Ficamos estremecidos quando o vimos depois da cirurgia. Não sabíamos se alguém tão pequeno poderia ter tantos fios conectados. A abertura em suas costas estava fechada, mas podíamos ver que tinham implantado cirurgicamente um tubo em seu pescoço para drenar o excesso de fluido espinhal e aliviar a pressão.

O primeiro ano da vida de Eric foi nebuloso para nós, pois repetidas vezes ele teve hospital. Nos primeiros nove meses, ele passou por mais onze cirurgias — em um só fim de semana. As coisas estavam acontecendo tão rápido, que nos assobrecamos, e não podíamos nem compreender o que poderíamos ter de futuro.

Enquanto estávamos tentando sobreviver às idas no meio da noite ao hospital e ao medo e o medo que tínhamos por Eric, adivinhe quem veio ao nosso lado para sobreviver a cada dia? Jerry e Patty Beaumont. Eles tinham ido ao hospital no primeiro ano da vida de Eric e nos dando conforto e encorajamento enquanto ele estava em cirurgia. Eles levaram comida para nós e estiveram conosco em salas de espera dos hospitais. E o tempo todo eles compartilharam sua incrível fé.

Mais importante, eles nos ajudaram a crer que Deus tinha um plano especial para nós. “Sabe,” disse Patty a Nancy certo dia, “você e Jim podem fazer dos filhos de Eric o centro de tudo que fazem, ou podem usá-los como plataforma de lançamento para uma maneira completamente nova de ver a vida.”

Foi então que demos uma guinada na nossa vida. Começamos a olhar além das circunstâncias e vimos que havia algo maior. Percebemos que Deus tinha um plano para nós, assim como para Eric, e nossa fé nos deu força e paz. Os Beaumonts nos ajudaram a considerar e a responder algumas das questões mais importantes da vida.

Daquele dia em diante, nossa atitude tinha mudado completamente e tínhamos esperança.

Isso foi mais de duas décadas atrás. Jim e Nancy perderam contato com os filhos, mas eles tenham tentado encontrá-los. Hoje, Eric está crescendo e se locomove muito bem em sua cadeira de rodas elétrica apesar de ter passado por um derrame durante uma das viagens. Ele é uma constante fonte de alegria, inspiração e humor para a família Dornan. E embora Patty Beaumont tenha durado apenas um ano, Jim e Nancy reconheceram o valor que ela agregaram a eles e ainda os consideram duas das pessoas com maior influência em nossas vidas.

Hoje, Jim e Nancy são pessoas de influência. Seu negócio expandiu para vários países ao redor do mundo: do leste europeu ao Pacífico, do Brasil e Argentina.

Por meio de seminários, áudios e vídeos, eles influenciam centenas de famílias todos os anos. E seu negócio continua a crescer. Porém o mais importante é que estão compartilhando seus fortes valores e fé com as pessoas que influenciam. E eles sabem que podem para agregar valor à vida de todos a quem tocam.

Recentemente, John estava conversando com Larry Dobbs. Ele é o *publisher* do Dobbs Publishing Group, que produz revistas como *Mustang Monthly*, *Corvette Fever* e *Musclecar*.

Review. Conversaram sobre influência, e Larry compartilhou um pouco de sua vida. Seu pai era agricultor, então nunca teve muito. Quando morreu, o único legado foi um dólar. Mas ele me deu muito mais do que isso. Ele passou seus valores para mim, e isso é uma coisa com muito *insight*: “A única herança que um homem deixa que tem valor eterno é sua influência.”

Não sabemos exatamente qual é o seu sonho na vida ou que tipo de legado você quer deixar se quiser causar algum impacto, terá de se tornar um homem ou uma mulher ou ambos ou outros. Não existe outra maneira eficaz de tocar a vida das pessoas. E se você quer ter influência, então talvez um dia, quando as pessoas escreverem os nomes das pessoas que fizeram diferença em sua vida, pode ser que seu nome esteja na lista.

Capítulo 1

Uma pessoa de influência tem...

Integridade entre as pessoas

Multiplicar

Orientar

Motivar

Modelar — ***Integridade***

Alguns anos atrás, enquanto minha mulher Nancy e eu estávamos em uma viagem pela Europa, comemoramos seu aniversário em Londres. Como presente, decidi levá-la à boutique Escada para lhe comprar uma roupa ou duas.

Ela experimentou várias coisas e gostou de todas elas. E enquanto estava tentando decidir qual escolher, eu disse ao vendedor que embrulhasse tudo. Nancy ficou envergonhada de comprar tantas coisas de uma só vez, mas eu insisti que ela faria bom uso das roupas. Além do mais, ela ficou linda em todas elas.

Dois anos depois, pegamos o longo voo do aeroporto Heathrow em Londres para o Aeroporto Internacional de São Francisco. Depois que aterrissamos, entramos na fila para a verificação da alfândega. Quando nos perguntaram o que tínhamos a declarar, listamos as roupas que Nancy tinha comprado e a quantia gasta.

— O quê? — disse o agente. — Vocês estão declarando roupas?

Ele leu a quantia que tínhamos escrito e disse:

— Vocês só podem estar brincando! — É verdade que tínhamos gastado nelas, mas não achamos que era nada de mais. — De que são feitas as roupas?

Essa pergunta pareceu estranha.

— Várias coisas diferentes — respondeu Nancy. — Lã, algodão, seda. vestidos, casacos, blusas, sapatos, cintos, acessórios. Por quê?

— Cada tipo de tecido tem um imposto diferente — disse. — Terei de chamar

Nem sei quais são todas as diferentes taxas. Ninguém declara roupas.

Vão em frente, tirem tudo e organizem de acordo com o tecido de que são feitas.

Enquanto abríamos nossas bolsas, ele se afastou e pudemos ouvi-lo dizer a um colega:

— Bobby, você nunca vai acreditar nessa...

Devemos ter levado uns bons quarenta e cinco minutos para separar tudo o que tínhamos gastado em cada tipo de item. O imposto saiu bem caro —

Enquanto botávamos tudo de volta em nossa mala, o agente disse:

— Sabe de uma coisa? Acho que o conheço. Você não é Jim Dornan?

— Sim — respondi. — Desculpe, já nos encontramos antes? — Não o reconheço.

— Não — disse ele. — Mas eu tenho um amigo que é de sua organização. Ne-

— É isso mesmo — disse eu.

— Já vi sua foto antes. Sabe — disse o agente —, meu amigo vive como beneficiária muito se me juntasse à sua organização. Mas eu nunca lhe dei oportunidade de deveria voltar atrás. Pode ser que ele esteja certo, afinal. Veja bem, a maioria de nós vejo todos os dias tenta passar com todo tipo de coisas pela alfândega sem pagar as coisas que sabem que não deveriam. Mas vocês estão declarando coisas com honestidade no passado sem problemas. Certamente é muito dinheiro que vocês poderiam ter

— Isso pode ser verdade — respondeu Nancy —, mas eu posso viver melhor sem pagar impostos do que sem ter uma consciência limpa.

Ao ficarmos na fila aquele dia, nem ocorreu a mim ou a Nancy que

podíamos nos reconhecer. Se nossa intenção fosse “dar um jeitinho” e passar, nunca teríamos sido reconhecidos. Pensávamos que estivéssemos incógnitos. E eu acho que muitas pessoas pensam ao pegar atalhos na vida. “Quem vai ficar sabendo?”,

verdade é que as outras pessoas sabem. Seu cônjuge, seus filhos, seus trabalho, todos eles sabem. E, mais importante, mesmo se você encobrir, eles não saberem o que você está fazendo, você sabe! E você não quer a integridade por preço nenhum.

A experiência de Jim com o agente da alfândega é apenas um pequeno exemplo. As pessoas hoje pensam em relação à integridade. É triste dizer isso, mas não passa e quando confrontadas por um exemplo de caráter honesto em ação, são chocadas. A decência comum não é mais comum.

A INTEGRIDADE GENUÍNA NÃO ESTÁ À VENDA

Você pode ver questões de caráter aparecendo em todos os aspectos da vida. Por exemplo, o financista Ivan Boesky abertamente descreveu a ganância como “a palestra para a escola de administração da UCLA. Esse pensamento falho

Quando suas práticas antiéticas na Wall Street vieram à tona, ele recebeu um milhão de dólares e foi preso por três anos. Recentemente, foi dado como fincado vivendo da pensão de sua ex-mulher.

A necessidade de integridade hoje talvez seja maior do que nunca. E é absolutamente essencial para qualquer um que deseje se tornar uma pessoa de influência.

O governo também não se manteve imune a questões de integridade. O Departamento está processando agentes públicos como nunca, e recentemente se gabou de prender mil pessoas em um ano — um recorde dubio.

Em quase todo lugar para onde você olhar, verá exemplos de falhas morais. Elas deixam sua moral a desejar; mães afogam seus filhos; atletas profissionais usam drogas e prostitutas em quartos de hotel. A lista não para de crescer. Parece que a integridade como uma ideia antiquada, algo que se pode deixar para lá ou para eles em nosso mundo onde tudo acontece rápido. Mas a necessidade de integridade é maior do que nunca. E é absolutamente essencial para qualquer um que deseje se tornar uma pessoa de influência.

Em seu best-seller

Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes, Stephen Covey escreveu sobre a importância da integridade para o sucesso de uma pessoa:

Se eu tentar usar estratégias e táticas de influência de como conseguir que os outros façam o que eu quero, que trabalhem melhor, fiquem mais motivadas, gostem de mim e dos outros — enquanto meu caráter é fundamentalmente falho, marcado por duplicidade ou falta de sinceridade — então, lá na frente, eu não posso obter êxito. Minha duplicidade vai gerar falta de confiança, e tudo que eu fizer — mesmo usando as assim chamadas técnicas de relações humanas — será percebido como manipulativo.

Simplesmente não faz diferença quão boa seja a retórica ou mesmo quão

intenções; se há pouca ou nenhuma confiança, não há alicerce para o sucesso per

Só a bondade básica dá vida à técnica. 1

A integridade é crucial para o sucesso na vida pessoal e profissional. conduzido pela Escola de Administração da UCLA e pela Korn/Ferry International of New York City consultou 1.300 executivos seniores. Setenta e um por cento deles disseram que a qualidade mais necessária para se obter sucesso nos negócios. E um estudo da Pesquisa Criativa descobriu que embora muitos erros e obstáculos possam se apresentar para uma pessoa que queira crescer até o topo de uma organização, essa pessoa quase nunca comprometer sua integridade quebrando a confiança de alguém.

A INTEGRIDADE TEM A VER COM AS PEQUENAS COISAS

Por mais importante que a integridade seja para seu sucesso profissional, você quiser se tornar uma pessoa de influência. É o alicerce sobre o qual muitas coisas são construídas, como o respeito, a dignidade e a confiança. Se o alicerce da sua vida for fundamentalmente falho, então ser uma pessoa de influência se torna impossível. Biehl, “Uma das realidades da vida é que se você não puder confiar em certos pontos, você não pode confiar de verdade nela em ponto nenhum.” Mesmo se você esconder sua falta de integridade por um bom tempo, eventualmente vão descobrir e qualquer influência que tenham temporariamente conquistado vai desaparecer.

Pense na integridade como ter benefícios semelhantes aos do alicerce de uma casa em uma enorme tempestade. Se o alicerce for sólido, então ela vai aguentar as águas. Se há rachaduras no alicerce, o estresse da tempestade aumenta as rachaduras e logo depois a casa toda — vem abaixo sob a pressão.

A integridade é a qualidade mais importante para se obter sucesso nos negócios.

É por isso que é crucial manter a integridade cuidando das pequenas coisas. Muitas pessoas entendem isso. Elas acham que podem fazer o que quiserem em relação às pequenas coisas e acreditam que enquanto não tiverem nenhum grande lapso estarão bem. Mas a integridade funciona.

O *Novo dicionário completo universal Webster's* descreve a integridade como “a adesão a princípios morais e éticos; solidez do caráter moral; honestidade”. Pessoas com integridade são flexíveis. Uma pequena mentira branca ainda é uma mentira. Roubo é roubo.

Um milhão. A integridade se compromete ao caráter acima do ganho pessoal, ao serviço acima do poder, ao princípio acima da conveniência imediata.

O clérigo do século XIX Phillips Brooks declarou: “O caráter é construído em pequenos momentos de nossa vida.” Toda vez que quebra um princípio moral, você cria uma rachadura no alicerce da sua integridade. E quando as coisas ficam difíceis,

com integridade, e não mais fácil. O caráter não é construído em uma crise; que você fez no passado — e as coisas que você deixou de fazer — vem à tona com a pressão.

Desenvolver e manter a integridade exige atenção constante. Josh Weston, Automatic Data Processing, Inc., diz: “Eu sempre tento viver com a seguinte regra: o que você não gostaria de ler nos jornais no dia seguinte.” Esse é um bom princípio que deveríamos manter.

A INTEGRIDADE É UM TRABALHO INTERNO

Uma das razões pelas quais muitas pessoas têm dificuldade com questões de caráter tendem a olhar para fora de si para explicar quaisquer deficiências de desenvolvimento da integridade é um trabalho interno. Dê uma olhada sobre a integridade que vão contra o senso comum.

1. A integridade não é determinada pelas circunstâncias

Alguns psicólogos e sociólogos hoje nos dizem que muitas pessoas pobres de caráter são se ao menos tivessem crescido em um ambiente diferente. Agora, a criação e nossas circunstâncias afetam quem somos, especialmente quando somos mais velhos. Quanto mais velhos formos, maior o número de escolhas que fazemos — para as quais as pessoas podem crescer no mesmo ambiente, na mesma casa, e uma vai ter influência.

No fim das contas, você é responsável pelas suas escolhas. Suas circunstâncias não são pelo seu caráter quanto um espelho é pela sua aparência. O que você vê aperfeiçoado.

2. A integridade não é baseada em credenciais

Em tempos antigos, os fabricantes de tijolos, gravadores e outros artesãos usavam para marcar suas criações a fim de mostrar que eles eram os fabricantes. O símbolo era seu “caráter”. O valor do trabalho era proporcional à habilidade com a qual se trabalhava.

O caráter só era estimado se a qualidade do trabalho fosse alta. Em outras palavras, a pessoa e de seu trabalho davam valor a suas credenciais. Se o trabalho era ruim, o caráter. Se fosse ruim, então o caráter era visto como pobre.

O mesmo é válido para nós hoje. O caráter vem de quem nós somos. As pessoas gostariam de ser julgadas não por quem são, mas pelos títulos que representam, independentemente da natureza de seu caráter. O desejo delas é impressionar com o peso de suas credenciais em vez de com a força de seu caráter. Mas não conseguem conseguir o que o caráter consegue. Veja algumas diferenças entre os dois:

Credenciais

Caráter

são transitórias

é permanente

mudam o foco para o certo

mantém o foco nas responsabilidades

agregam valor a apenas

agrega valor a muitas pessoas

lembram conquistas passadas muitas vezes causam

constrói um legado para o futuro gera

inveja aos outros

respeito e integridade

só podem levá-lo até a porta

mantém você lá

Nenhuma quantidade de títulos, graduações, cargos, designações, prêmios, credenciais podem substituir a integridade básica e honesta no que diz respeito a influenciar as pessoas.

3. A integridade não deve ser confundida com reputação

Algumas pessoas erroneamente enfatizam a imagem ou a reputação. V. Davis tem a dizer sobre a diferença entre o caráter e sua sombra, a reputação. *As circunstâncias entre as quais você vive determinam sua reputação...*

a verdade em que você acredita determina seu caráter...

A reputação é o que você deve ser;

o caráter é o que você é...

A reputação é a fotografia;

o caráter é o rosto...

A reputação vem de fora;

caráter vem de dentro...

*A reputação é o que você tem quando chega a uma nova comunidade;
o caráter é o que você tem quando vai embora.*

Sua reputação é feita em um momento;

seu caráter é construído em toda uma vida...

Sua reputação é aprendida em uma hora;

seu caráter não vem à luz em um ano...

A reputação cresce como um cogumelo;

o caráter dura para a eternidade...

A reputação o deixa rico ou pobre;

o caráter o deixa feliz ou infeliz...

*A reputação é o que os homens dizem sobre você em sua lápide;
o caráter é o que os anjos dizem sobre você diante do trono de Deus.*

É claro que uma boa reputação é valiosa. O Rei Salomão do antigo Israel afirmou: “O nome do que as muitas riquezas.”

2 Mas uma boa reputação existe porque é reflexo do caráter de uma pessoa. Se uma boa reputação é como o ouro, então ter integridade é como polir o ouro. Se menos com o que os outros dizem, e dê sua atenção a seu caráter interno.

“Se eu cuidar do meu caráter, minha reputação cuidará de si própria.”

Se você tem problemas para manter sua integridade, e está fazendo todas as coisas certas

— mas ainda está obtendo os resultados errados —, alguma coisa está errada

dentro. Veja as perguntas seguintes. Elas podem ajudá-lo a identificar as áreas que precisam de atenção.

Perguntas para ajudá-lo a medir sua integridade

1. Quão bem eu trato as pessoas de quem não recebo nada?
2. Sou transparente com os outros?
3. Eu ajo de acordo com a(s) pessoa(s) com quem estou?
4. Sou a mesma pessoa quando estou em destaque e quando estou sozinho?

5. Eu rapidamente admito meus erros sem ser pressionado para tal?
6. Eu ponho os outros acima de meus motivos pessoais?
7. Eu tenho um padrão imutável para decisões morais, ou as circunstâncias mudam minhas escolhas?
8. Eu tomo decisões difíceis, mesmo quando elas vêm com um custo pessoal?
9. Quando eu tenho algo a dizer sobre as pessoas, eu falo com elas ou sobre elas?
10. Eu respondo a pelo menos outra pessoa pelo que penso, digo e faço?

Não responda a essas perguntas rápido demais. Se o desenvolvimento do caráter é uma necessidade em sua vida, sua tendência pode ser passar rapidamente dando respostas que descrevem como você gostaria de ser em vez de como você realmente é.

Reserve algum tempo para refletir sobre cada pergunta, ponderando o que você quer responder. Então, trabalhe nas áreas em que você está tendo mais dificuldade. Lembre-se disto:

Muitos obtêm sucesso momentâneo pelo que sabem; alguns obtêm sucesso temporário pelo que fazem; mas poucos obtêm sucesso permanente pelo que são.

A estrada da integridade pode não ser a mais fácil, mas é a única que leva aonde você finalmente quer ir.

A INTEGRIDADE É SUA MELHOR AMIGA

O estimado escritor norte-americano do século XIX Nathaniel Hawthorne ofereceu este insight:

“Nenhum homem pode, por um período considerável de tempo, ter um segredo e não se confundir em relação a qual é a verdade. O segredo compromete sua integridade, causa a si mesmo um dano enorme. Isso é porque a integridade é sua melhor amiga. Ela nunca o trairá nem o colocará em uma posição contra suas prioridades. Quando você se sente tentado a pegar atalhos, ela o ajuda a resistir. Quando os outros o criticam injustamente, ela o ajuda a seguir em frente. Quando a crítica dos outros é válida, a integridade o ajuda a aprender com isso e seguir crescendo.

Abraham Lincoln certa vez disse: “Quando eu soltar as rédeas desta vida, eu ainda um amigo. E esse amigo está dentro de mim.” Poderíamos até dizer que a integridade era sua melhor amiga enquanto ele estava no governo porque ela não era muito agressiva. Aqui está uma descrição do que ele enfrentava, como

Phillips:

Abraham Lincoln era caluniado, difamado e odiado talvez de forma mais qualquer homem que já concorreu ao cargo mais alto da nação... Ele era chamado de quase todo nome imaginável pela imprensa da época, incluindo grotesco; advogado rural de quinta categoria que uma vez partiu troncos e agora

União; piadista vulgar de segunda; ditador; gorila; palhaço; entre outros. O Illinois Register o rotulou de “o político mais astuto e desonesto que já desgraçou um cargo EUA...” Críticas severas e injustas não pararam depois que Lincoln fez o cargo, nem veio apenas de simpatizantes do sul. Veio de dentro da própria Congresso, de algumas facções dentro do Partido Republicano e, inicialmente do próprio gabinete. Como presidente, Lincoln aprendeu que, independentemente fizesse, haveria pessoas que não ficariam satisfeitas. 3

Por todo esse tempo, Lincoln foi um homem de princípios. E como Thomas J. disse, “Deus permita que homens de princípios sejam nossos principais home

A INTEGRIDADE É A MELHOR AMIGA DOS SEUS AMIGOS

A integridade é sua melhor amiga. E também é uma das melhores an

Quando as pessoas ao seu redor sabem que você é uma pessoa de integridade, quer influenciá-

las por causa da oportunidade de agregar valor à vida delas. Elas não preocupar com a sua motivação.

Recentemente vimos uma tirinha no

New Yorker que mostrava como pode ser difícil entender qual

é a motivação de uma pessoa. Alguns porcos estavam reunidos para comer, e enchendo o alimentador até a borda. Um porco virou para os outros e perguntou *por que* ele está sendo tão bom conosco?” Uma pessoa de integridade quer *trazer* algo à mesa que os beneficiará — e não *colocá-las* sobre a mesa para se beneficiar.

Se você for um fã de basquete, provavelmente se lembra de Red Auerbach. Ele gerente-

geral do Boston Celtics de 1967 a 1987. Ele entendia verdadeiramente agrega valor aos outros, especialmente quando as pessoas estão trabalhando

ele tinha um método de recrutamento que era diferente do da maioria dos lí

Quando observava um potencial jogador para os Celtics, sua preocupação principal era com o jovem. Enquanto os outros se concentravam quase que inteiramente em o jogador individual, Auerbach queria saber sobre a atitude de um jogador. Ele queria encontrar jogadores que dariam seu melhor e trabalhariam

Jogadores que tinham uma habilidade excepcional, mas cujo caráter era

promover apenas a si próprios, não eram realmente uma vantagem.

O BENEFÍCIO DA INTEGRIDADE: A CONFIANÇA

O fundamental no que diz respeito à integridade é que ela permite que os outros tenham sem confiança você não tem nada. A confiança é o fator mais importante em relações pessoais e profissionais. É a cola que une as pessoas. E é a chave para a liderança e influência.

A confiança é um artigo cada vez mais raro nesses dias. As pessoas se tornaram mais suspeitas e céticas. Bill Kynes expressou os sentimentos de toda uma geração quando escreveu:

Pensamos que pudéssemos confiar nos militares,



mas aí veio o Vietnã.

Pensamos que pudéssemos confiar nos políticos,

mas aí veio o Watergate.

Pensamos que pudéssemos confiar nos engenheiros,

mas aí veio o desastre da Challenger.

Pensamos que pudéssemos confiar no nosso corretor,

mas aí veio a Segunda-feira Negra.

Pensamos que pudéssemos confiar nos pregadores,

mas aí veio PTL e Jimmy Swaggart.

Então, em quem eu posso confiar? 4

Houve um tempo em que você poderia supor que os outros confiariam em você por um motivo do contrário. Mas hoje, com a maior parte das pessoas, você é a primeira opção de confiabilidade primeiro. É isso que torna a integridade tão importante se você quiser ser uma pessoa de influência. A confiança vem dos outros apenas quando você exemplifica.

O caráter é feito nos pequenos momentos de nossa vida.

— *Phillips Brooks*

As pessoas hoje estão desesperadas por líderes, mas querem ser influenciadas por indivíduos em que possam confiar, pessoas de bom caráter. Se você quiser ser uma pessoa que pode positivamente influenciar os outros, precisa desenvolver as seguintes qualidades e vivê-las todos os dias:

Modele a consistência de caráter. A sólida confiança só pode se desenvolver quando as pessoas podem confiar em você

o tempo todo. Se nunca souberem de um momento a outro o que você vai fazer, o relacionamento nunca vai se aprofundar para um bom nível de confiança.

Empregue uma comunicação honesta. Para ser confiável, você tem de ser honesto. A composição musical: as palavras e a música devem combinar.

Valorize a transparência. As pessoas eventualmente descobrem suas falhas, mas se você as esconde,

elas não vão. Mas se você for honesto com as pessoas e admitir suas fraquezas, elas apreciarão sua honestidade e sua integridade. E elas poderão se identificar melhor com você.

Exemplifique humildade. As pessoas não confiarão em você se o virem movido por orgulho pela crença de que você é melhor que elas.

Demonstre seu apoio pelos outros. Nada desenvolve ou demonstra melhor seu caráter do que o desejo de botar os outros acima de você. Como diz nosso amigo Zig Ziglar, "Se você é bom o suficiente a obterem sucesso, e você também o obterá."

Cumpra suas promessas. Nunca prometa nada que não possa cumprir. E quando você fizer, fará algo, vá até o fim. Uma maneira certa de quebrar a confiança é não cumprir seus compromissos.

Adote uma atitude de serviço. Fomos postos nesta terra não para sermos

servir. Dar de si e de seu tempo aos outros mostra que você se importa. O me



Wilfred T. Grenfell sustentava que “o serviço que prestamos aos outros é, na verdade, o serviço que pagamos pelo nosso espaço nesta terra.” As pessoas de integridade não são tomadoras.

Encoraje participação recíproca entre as pessoas que você influencia . Quando você vive uma vida de integridade, as pessoas o ouvem e o seguem. Lembre sempre que o poder não é manipulação; é participação. Você só obtém sucesso permanente ao influenciar com integridade a vida e em seu sucesso.

Já foi dito que você não conhece as pessoas de verdade até que as tenha visto agir com uma criança, quando o carro tem um pneu furado, quando o chefe está sob pressão, ou que ninguém nunca vai saber. Mas as pessoas com integridade nunca têm de

Não importa onde estejam, com quem estejam ou em que tipo de situação estejam, elas vivem de acordo com seus princípios.

O BENEFÍCIO DA CONFIANÇA: A INFLUÊNCIA

Quando você ganha a confiança das pessoas, você começa a transmitir segurança e as chaves para a influência. O presidente Dwight D. Eisenhower expressou este assunto da seguinte forma:

Para se tornar um líder, um homem deve ter seguidores. E para ter seguidores, um líder deve ter sua confiança. Assim, a suprema qualidade para um líder é integridade, que é inquestionável. Sem ela, nenhum sucesso real é possível, não importa se for em um negócio, em um grupo de pedreiros, em um campo de futebol, no exército ou em um escritório. Os associados de um homem descobrirão que ele não tem 100% de integridade.

Seus ensinamentos e suas ações devem andar lado a lado. A primeira grande necessidade, portanto, é integridade e um propósito elevado.

Quando as pessoas começam a confiar em você, seu nível de influência aumenta e você poderá começar a impactar a vida delas. Mas também é o momento em que o poder pode ser uma coisa perigosa. Na maioria dos casos, os que querem poder não deveriam ter; os que o têm, provavelmente o fazem pelos motivos errados e não mantêm-

o, não entendem que ele é apenas temporário. Como disse Abraham Lincoln, “os homens podem suportar a adversidade, mas se você quiser testar o caráter de alguém, dê-lhe poder”.

Poucas pessoas no mundo tiveram mais poder e influência do que o presidente

quadragésimo quinto presidente da nação tinha fortes crenças sobre o poder para ajudar as pessoas. Porque recebemos o poder não para avançar e para dar um grande show no mundo, ou ter um nome. Existe apenas um justification para servir as pessoas.” Para manter sua ambição vigiada e o foco da servir aos outros, faça-se periodicamente esta pergunta: Se o mundo todo me seguisse, ele seria um mundo melhor?

TORNE-SE UMA PESSOA ÍNTEGRA

No fim das contas, você pode flexibilizar suas ações para que se conformem a você pode flexibilizar seus princípios para que se conformem às suas ações. É tem de fazer. Se você quiser se tornar uma pessoa de influência, então é melhor da integridade porque todos os outros caminhos eventualmente levam à ruína.

Para se tornar uma pessoa de integridade, você precisa voltar para os fundamentos. Você precise fazer algumas escolhas difíceis, mas elas valerão a pena.

Comprometa-se com a honestidade, a confiabilidade e a confidencialidade

A integridade começa com uma decisão específica e consciente. Se você esperar a crise antes de resolver suas questões de integridade, você está cavando seu próprio viver por um estrito código de moral, e determine-se a se ater a ele não importa o que aconteça.

Decida antecipadamente que você não tem um preço

O presidente George Washington percebeu que “poucos homens têm a coragem para o lance”. Algumas pessoas podem ser compradas porque não decidiram a questão no momento da tentação. A melhor maneira de se proteger de uma brecha é tomar a decisão hoje de que você não venderá sua integridade: nem por poder, vingança

— quantia nenhuma em dinheiro.

Seja reto nas pequenas coisas

As pequenas coisas podem nos desenvolver ou nos derrubar. Se você sair da

— seja por um centímetro ou por um quilômetro — você ainda passou dos limites. É um hábito que você adquire fazendo a coisa certa o tempo todo, dia após dia, ano após ano. Se você consistentemente fizer o que é certo nas pequenas coisas, você não sairá do caminho moral ou ético.

A cada dia, faça o que você deve fazer antes do que você quer fazer

Boa parte de se ter integridade é consistentemente seguir até o fim com as regras. Um amigo Zig Ziglar diz: “Quando você faz as coisas que deve fazer quando deve fazer, vai chegar o dia em que você poderá fazer as coisas que quer fazer quando as quer fazer.” William James confirmou a ideia de forma mais assertiva: “Todo mundo deve fazer as coisas que odeia fazer todos os dias, só para praticar.”

O filósofo e escritor suíço Henri Frédéric Amiel sustentava: “O homem interior é escravo de seu ambiente.”

Escravo é o termo certo para descrever as pessoas que não têm integridade porque muitas vezes estão à mercê dos próprios desejos e dos dos outros. Mas com integridade, você pode experimentar a liberdade. Não só você não será escravizado pelo estresse que vem com más escolhas, dívidas, enganações e consequências negativas de caráter, como você é livre para influenciar os outros e a cultura de uma maneira incrível. E sua integridade abre as portas para você experimentar o melhor da vida.

É quase impossível superestimar o impacto da integridade na vida das pessoas. Provavelmente se lembra do susto do Tylenol de anos atrás. Várias pessoas morreram e os investigadores rastream a causa das cápsulas envenenadas de Tylenol.

■

■

John, lhe enviou um comentário sobre o incidente. Aqui está o que ele disse: *Alguns anos antes, na declaração de sua missão, eles tinham uma frase que dizia*

“operar com honestidade e integridade”. Várias semanas antes do incidente do Tylenol, o presidente da Johnson & Johnson enviou um memorando para todos os presidentes das divisões da empresa perguntando se eles estavam cumprindo a declaração da missão e acreditavam nela. Todos os presidentes retornaram com uma resposta afirmativa.

Há relatos de que, uma hora depois da crise do Tylenol, o presidente da Johnson & Johnson ordenou que todas as cápsulas fossem retiradas das prateleiras, sabendo que isso custaria uma decisão de 100 milhões de dólares.

Quando os repórteres lhe perguntaram como ele pôde decidir de forma tão rápida em uma crise tão séria, sua resposta foi: “Eu estava praticando o que estava acordado na declaração de nossa missão.”

Na parte final do comentário, Don Meyer escreveu esta nota: “John, é sempre mais fácil quando você sabe antecipadamente aquilo em que acredita.”

O que vale para a Johnson & Johnson vale para você e para nós. Se você acredita e age de acordo, as pessoas podem confiar em você. Você é a consistência que as outras pessoas admiram e querem copiar. E você deixou

torna possível para você se transformar em uma pessoa de influência positiva.

Checklist da influência

Exercendo integridade entre as pessoas

Comprometa-se a desenvolver um caráter forte.

No passado, você já teve o hábito de tomar total responsabilidade pelo seu caráter? É algo que você precisa fazer para se tornar uma pessoa de influência. Deixe de lado as experiências negativas que você já teve, incluindo dificuldades e pessoas que já o magoaram. Esqueça suas credenciais ou a falta delas ao longo dos anos. Deixe tudo isso de lado, e olhe para o que restou. Se você quer ser uma pessoa de integridade em si, assuma o compromisso de mudar hoje.

Leia a declaração, e então assinie a linha a seguir:

Eu me comprometo a ser uma pessoa de caráter. Verdade, confiabilidade, confiança serão os pilares da minha vida. Tratarei os outros como espero ser tratado.

Viverei de acordo com os maiores padrões de integridade em todas as circunstâncias da minha vida.

Assinatura: _____ Data: _____

Faça as pequenas coisas.

Passe a próxima semana monitorando cuidadosamente seus hábitos de caráter. Faça uma nota para si mesmo cada vez que tiver os seguintes comportamentos:

- Não falar toda a verdade.
- Deixar de cumprir um compromisso, seja prometido ou implícito.
- Deixar uma tarefa incompleta.
- Falar sobre algo que talvez fosse esperado que você mantivesse em segredo.



Faça o que você deve fazer antes do que você quer fazer.

Todos os dias desta semana, encontre dois itens em sua lista de tarefas que você deve fazer, mas vem adiando. Comece a fazer antes de fazer qualquer coisa na lista de que você goste.

Capítulo 2

Uma pessoa de influência...

Alimenta as outras pessoas

Multiplicar

Orientar

Motivar — *Nutrir*

Modelar

Vários anos atrás Nancy e eu decidimos que queríamos ajudar nosso filho Eric a ficar um pouco mais independente. Em geral, ele se sai muito bem. Na verdade, ele consegue fazer muitas atividades que uma pessoa que não usa uma cadeira de rodas nunca faz. Mas ele queria gostar de dar mais um passo em seu desenvolvimento pessoal, então nós decidimos que tínhamos ouvido falar chamado

Canine Companions for Independence (CCI) [Companhias caninas para a independência], uma organização que combina cães especialmente treinados com as necessidades e deficiências.

A CCI existe há cerca de vinte e cinco anos e tem escritórios nos Estados Unidos. O escritório da Califórnia fica pertinho de carro; então, um sábado de manhã, os amontoamos no carro e fomos à costa para verificar.

Eric estava muito ansioso quando chegamos lá e conhecemos as instalações.

Conhecemos alguns funcionários, e vimos vários cachorros maravilhosos. Os cães aprendem a lidar com os animais passam o primeiro ano de sua vida nas casas de voluntários onde recebem conhecimentos básicos de obediência e socialização. Então, os cães se tornam parte da CCI onde vivem e recebem treinamento especial dos funcionários pelos próximos meses. Eles aprendem a se tornar companhias trabalhadoras para quase todo tipo de pessoa, incluindo pessoas com deficiências não visuais. Os cães aprendem a abrir portas, carregar objetos e fazer todo o tipo de coisa. Eles são treinados para ajudar pessoas com deficiência auditiva, e aprendem a reconhecer quando um telefone ou uma campainha toca, um bebê chora, um alarme de fumaça toca. Quando, por vez que o cão esteja totalmente treinado, é designado a um novo dono, e os cães continuam a trabalhar de acompanhamento para aprenderem a trabalhar juntos.

Eric amou a ideia de comprar um cachorro, e nos inscrevemos para receber um cão que se adequasse com suas necessidades. Esperamos várias semanas. E não passou um dia sem que nós pensamos nisso. Finalmente, certa tarde recebemos um telefonema do CCI nos dizendo que eles tinham um, Eric, e na manhã seguinte partimos para Oceanside.

Eric se apaixonou por Sable imediatamente. Ela era um energético Golden retriever com pouco mais de um ano e meio. Os dois passaram pelo acompanhamento juntos. Sable sabia como acender e apagar as luzes para Eric, acompanhá-lo quando ele saía de casa, e até mesmo

lo ao mercado com dinheiro e trazer as compras para ele, e fazer um bando de outras coisas.

À medida que o acompanhamento estava chegando ao fim, um dos treinadores e conversou com ele. Ele disse: “Eric, não importa o que mais você faz ou não, há uma certa certeza de uma coisa: Você deve ser a pessoa que o alimenta. Isso é a melhor maneira de se assegurar que ele vai criar laços com você e respeitá-lo como seu dono.”

Para Eric, dar ao cão amor e carinho era fácil. Ele adorava acariciá-lo e arrumá-lo, mas era mais difícil para ele aprender a tomar a liderança. Ele tem uma personalidade muito calma, então, com o tempo, ele aprendeu a alimentá-lo, e eventualmente isso se tornou sua parte favorita da rotina.

Alimentar um cão é a melhor maneira de criar um relacionamento com ele. Não é apenas de que o cão precisa, dando a ele vida e força, mas também o ensina a confiar em você.

E, na maioria dos casos, quando é você que o alimenta, o cuidado que você dá com honestidade, lealdade, obediência e afeição.

A NATUREZA DA ALIMENTAÇÃO

Em alguns aspectos, as pessoas respondem de forma semelhante ao modo como os cães respondem.

E, como os animais, as pessoas precisam de cuidados, não só físicos, mas emocionais. Quando você olha ao redor, descobrirá que existem pessoas na sua vida que querem apenas amor, encorajamento, reconhecimento, segurança e esperança. Esse processo é chamado de alimentação. É uma necessidade de todo ser humano.

Se você deseja se tornar uma influência na vida das pessoas, comece com elas. Muitas pessoas erroneamente acreditam que a maneira de se tornar uma influência é se tornar uma figura de autoridade — corrigir os erros dos outros, revelar os pontos fracos que eles não querem ver, a facilidade em si, e fazer a chamada crítica construtiva. Mas o que o clérigo John Wesley, há quatrocentos anos atrás ainda é verdadeiro: “Você não pode antagonizar as pessoas com o tempo.”

No coração do processo de alimentação está a preocupação genuína com os outros. Quando você ouve a palavra alimentar, qual é a primeira coisa em que você pensa? Se você pensa em uma das pessoas, provavelmente visualiza uma mãe cuidando de um bebê. Ela está cuidando dele, protegendo-o, alimentando-o, encorajando-o, assegurando-se de que suas necessidades são satisfeitas. Ela não lhe dá atenção somente quando tem tempo livre ou quando

ama e quer que ele floresça. De maneira semelhante, quando você tem pessoas ao seu redor, você deve ter sentimentos positivos e preocupação por um impacto positivo, não pode desgostar delas, desprezá-las ou depreciá-las. Você deve lhes dar amor e respeito. Ou, como o especialista em relacionamento humano pode fazer seu próximo se sentir importante na sua presença se você secretar ninguém”.

Se você alimentar os outros, mas permitir que se tornem dependentes de você, na está machucando, e não ajudando.

Você pode estar se perguntando por que deveria assumir um papel de você quer influenciar, especialmente se eles forem empregados, colegas ou a

Você pode estar dizendo a si: “Não é algo que eles podem conseguir em outro em casa?” A infeliz verdade é que a maioria das pessoas está desesperado

mesmo se algumas pessoas em sua vida as puserem para cima, você a alimentador para elas, porque as pessoas são influenciadas principalmente por sentir melhor em relação a si mesmas. Se você se tornar um grande alimentador então você tem a oportunidade de causar um grande impacto sobre eles.

Verifique e verifique novamente sua motivação ao ajudar e encorajar a uma menina chamada Emily. Seu pai, Guy Belleranti, estava dirigindo a igreja em um domingo quando a menina de cinco anos disse:

— Quando eu crescer, eu quero ser como o homem que estava lá na frente.

— Você quer ser pastora? — perguntou a mãe de Emily.

— Não — disse Emily. — Eu quero dizer às pessoas o que fazer.

Seu objetivo é o crescimento e a independência das pessoas. Se você permitir que se tornem dependentes de você, na verdade você os está machucando

se você as ajudar por causa de seu desejo de satisfazer suas necessidades ou por passado, seu relacionamento com elas pode ser tornar codependente. Não é seu histórico revivendo-o através dos outros. Além do mais, pessoas codependentes nunca se tornam influências positivas na vida dos outros.

UMA INFLUÊNCIA QUE ALIMENTA É DOADORA

Agora que você tem uma ideia melhor sobre o que significa alimentar os outros pronto para aprender a fazê-

lo com as pessoas na sua vida: empregados, familiares, amigos, colegas da igreja e do trabalho. Você o faz se concentrando em dar em vez de receber dos outros nas seguintes áreas.

Amor

Antes de poder fazer qualquer outra coisa na vida dos outros, você deve lhes dar isso, não pode haver conexão, futuro ou sucesso juntos. Lembre-se de algumas pessoas-chave que tiveram impacto em sua vida: um professor incrível, um chefe fantástico, um amigo, um pai, um filho, um irmão, um irmão de fé, um irmão de fé, uma dúvida, quando você ficava com essas pessoas, você podia sentir que elas se

E, em retorno, você reagia a elas de forma positiva.

Nós descobrimos este exemplo de como o amor pode fazer a diferença.

Aqui está algo escrito por um professor atencioso:

Eu tive uma grande sensação de alívio quando comecei a entender que um jovem não é mais do que só a matéria. Eu sei bem matemática, e a ensino bem. Eu costumava ensinar isso era tudo que eu precisava fazer. Agora, eu ensino crianças, não matemática. É o fato de que só posso obter sucesso parcial com alguns deles. Quando eu não tenho todas as respostas, pareço ter mais respostas do que quando tentava ser o especialista

jovem que realmente me fez entender isso foi Eddie. Eu lhe perguntei certo dia por que achava que estava indo melhor do que no ano anterior. Ele deu significado a toda a orientação. “É porque eu gosto de mim agora quando estou com você”, disse. [1](#)

Eddie reagiu ao amor de um modo que nunca reagiria ao conhecimento, à psicologia às teorias educacionais. Quando soube que seu professor se importava com ele

Sem amor, não pode haver conexão, futuro ou sucesso juntos.

A extensão e a amplitude de nossa influência sobre os outros são diretamente proporcionais à profundidade de nossa preocupação com eles. No que diz respeito a ajudar a outros a sentirem bem em relação a si, não há substituto para o amor. Mesmo Lombardi, o lendário treinador dos Green Bay Packers, entendia o poder do amor. O melhor das pessoas e causar um impacto na vida delas. Ele disse: “Existem muitos bons clubes que conhecem os fundamentos e têm bastante disciplina, mas ainda assim não jogam. Então você chega ao terceiro ingrediente: se vocês vão jogar juntos, com

de se importar uns com os outros. Vocês têm de amar uns aos outros e não pensando no próximo.”

Você pode causar um impacto positivo nas pessoas alimentando-as. Não importa em que

profissão você esteja. E não importa quão bem-sucedidas sejam as pessoas ao seu redor ou o que elas conseguiram no passado. Todo mundo precisa se sentir valorizado. Mesmo o líder do mundo livre precisa de amor. Em seu livro *In the arena* [Na arena], o ex-presidente Richard Nixon descreveu sua depressão, que se seguiu à sua resignação da Casa Branca. Em determinado ponto, quando estava no hospital, disse à sua esposa:

Quando estava no ponto absolutamente mais baixo de sua vida, uma enfermeira veio até meu quarto, abriu as cortinas e apontou para um pequeno avião que estava lá em cima. Estava sustentando um cartaz que dizia: Deus Ama Você. Billy Graham, esposa do evangelista Billy Graham, tinha contratado esse avião para o hospital. Foi aí que Nixon experimentou uma guinada. Ver essa expressão de fé e o desejo de seguir em frente e se recuperar.

Dedique algum tempo para expressar seu amor e apreço pelas pessoas próximas. Diga-lhes o quanto elas significam para você. Escreva-lhes bilhetes dizendo o quanto você se importa. Dê-

lhes um tapinha nas costas e, quando apropriado, um abraço. Nunca suponha que elas não sabem como você se sente em relação a elas. Diga a elas. Nunca é demais dizer que

Respeito

Nós lemos uma história sobre uma mulher que se mudou para uma cidade pequena. Por um tempinho, ela reclamou com seu vizinho do mau serviço que recebera. Ela estava esperando que seu novo conhecido fosse repetir suas críticas ao dono da cidade.

Da próxima vez em que a forasteira foi à farmácia, o farmacêutico a recebeu com um sorriso, disse a ela como estava feliz em vê-la novamente, e disse que esperava que ela gostasse da cidade deles. Ele também se ofereceu como um recurso para a mulher e seu marido. Ele sabia que eles não tinham dinheiro e acomodavam. Então cuidou, de forma rápida e eficiente, de seu pedido.

Mais tarde, a mulher relatou a incrível mudança a seu amigo: “Você contou para mim que o serviço era ruim, eu suponho”, declarou.

“Bem, não”, disse o vizinho. “Na verdade — e espero que você não se importe — eu fiquei muito feliz que você ficou maravilhada com a maneira como ele tinha construído a cidade. Ele é muito pequeno, e que você achou que era uma das farmácias mais bem administradas que eu já vi.” 2

O vizinho daquela mulher entendia que as pessoas reagem ao respeito. Na verdade, quando as pessoas fazem quase qualquer coisa para você se você as tratar com respeito, elas sabem que é claro para elas que os sentimentos delas são importantes, suas preferências são importantes e suas opiniões são valiosas. Significa dar a elas o benefício da dúvida. Ou,

filósofo Ralph Waldo Emerson, “todo homem tem o direito de ser valorizado em seus melhores momentos”.

Onde o amor se concentra em dar às pessoas, o respeito demonstra isso. O respeito reconhece a capacidade ou o potencial de uma pessoa. Quando você trata as pessoas e põe os objetivos delas acima dos seus, reflete seu respeito por elas e as torna mais bem-sucedidas. De acordo com um recente estudo da Teleometrics

International relatado no

Wall Street Journal, executivos entendem o poder do respeito. Entre os dezesseis mil executivos consultados, os pesquisadores se concentraram em três aspectos bem-sucedidos. Dentro desse grupo, todos tinham uma atitude positiva em relação ao trabalho e frequentemente buscavam seus conselhos, ouviam regularmente suas preocupações e mostravam respeito.

Se você tiver tido a oportunidade de trabalhar em vários ambientes, você provavelmente conhece dois tipos de pessoas — os que *demonstraram* e os que *não demonstraram* respeito a você — você sabe como o respeito pode motivar. E você também sabe que é mais fácil trabalhar com as pessoas que o tratam bem.

Sensação de segurança

Outra parte importante da alimentação é dar às pessoas uma sensação de segurança. Muitas pessoas são relutantes em confiar em você e atingir seu potencial quando estão inseguras com você. Mas quando se sentem seguras, estão em uma posição de poder e fazem seu melhor. Virginia Arcastle comentou: “Quando as pessoas se sentem seguras e apreciadas, não será mais necessário que elas reduzam as outras para se sentirem seguras.”

Parte de fazer as pessoas se sentirem seguras vem da integridade, sobre a qual falamos no capítulo anterior. As pessoas se sentem seguras com você quando suas ações são consistentes e se conformam a um elevado código moral que inclui respeito. Como disse o treinador do Notre

Dame, Lou Holtz, debateu essa questão quando disse: “Faça o certo! Faça o mesmo com os outros da maneira como você quer ser tratado porque eles farão o mesmo com você. (1) Você confia em você? (2) Você é comprometido? ... (3) Você se importa comigo o suficiente para fazer o certo?”

As pessoas desejam segurança não só de você, mas também de seu ambiente. Quando elas reconhecem isso e criam um ambiente onde as pessoas possam florescer.

Mike Krzyzewski, um bem-sucedido treinador-chefe de basquete da Duke University, entende o impacto que um líder pode causar quando fornece segurança às pessoas que trabalham para ele. Ele cria uma atmosfera de comunicação e confiança, isso vira tradição. Os membros da equipe

estabelecerão sua credibilidade com os novos. Mesmo se eles não gostarem de você, ainda dirão: ‘Ele é confiável, comprometido conosco como um time’.”

Só depois que as pessoas puderem confiar em você completamente você pode começar a fazer coisas positivas e causar um impacto na vida delas.

Reconhecimento

Um erro comum demais, especialmente entre líderes no mercado, é não reconhecer ou mostrar apreciação pelos outros. Por exemplo, J. C. Staelen, um pesquisador em gestão de pessoas nos EUA e descobriu que a causa número um da insatisfação e incapacidade de seus superiores de lhes dar crédito. É difícil para as pessoas reconhecerem as pessoas que elas aprecia por quem são e pelo que fazem. Como disse o ex-secretário de defesa e presidente do World Bank Robert McNamara, “cérebros são como corações — vão aonde são necessários.”

O reconhecimento é muito apreciado por todos, não só pelas pessoas. Um pouco de reconhecimento pode fazer muito na vida de uma pessoa. Por exemplo, uma história escrita por Helen P. Mroska, uma freira professora. Ela falou sobre

Mark Eklund, um aluno que ela ensinara no Ensino Fundamental e depois no Ensino Médio. Aqui está sua história:

Em uma sexta-feira [na sala de aula] tinha alguma coisa errada. Nós tínhamos trabalhado duro em um novo conceito a semana toda, e eu sentia que os alunos estavam consigo mesmos — e nervosos uns com os outros. Eu tinha de acabar com o humor antes que ele saísse de controle. Então eu pedi que listassem os nomes dos alunos na sala em duas folhas de papel, deixando um espaço em branco entre cada nome.

Então, disse a eles que pensassem na coisa mais legal que pudessem dizer sobre cada um dos alunos e a escrevessem.

Demoraram até o final da aula para terminar a tarefa, mas, ao saírem da sala, cada um me entregou seu trabalho...

Naquele sábado, escrevi o nome de cada aluno em uma folha de papel separada, com o que todos os outros tinham dito sobre aquele indivíduo. Na segunda-feira, entreguei a cada aluno sua lista. Algumas delas tinham duas páginas. Logo todos estavam sorrindo. “Sério?”, ouvi sussurrado. “Não sabia que significava algo para alguém. Não sabia que os outros gostavam tanto de mim!”

Ninguém mencionou esses trabalhos em sala de novo. Eu nunca soube se sobre isso depois da aula com seus pais, mas não importava. O exercício cumpriu seu propósito. Os alunos estavam felizes consigo mesmos e uns com os outros de novo.

Aquele grupo de alunos seguiu adiante. Vários anos mais tarde, depois que voltado de um período de férias, meus pais foram me encontrar no aeroporto. Voltávamos de carro para casa, minha mãe fez as perguntas de sempre sobre como estava o tempo, minhas experiências etc. Houve uma ligeira pausa na conversa.

Mamãe deu um olhar de lado para o papai e eu simplesmente disse:

— Pai?

Meu pai limpou a garganta:

— Os Eklund ligaram ontem à noite — começou ele.

— É mesmo? — disse eu. — Não tenho notícias deles há muitos anos. Como está Mark.

Papai respondeu baixinho:

— Mark foi morto no Vietnã — disse. — O enterro é amanhã, e os pais dele gostariam que você fosse. Até hoje eu me lembro do ponto exato da estrada em que meu pai me encontrou. Mark.

Eu nunca tinha visto um militar em um caixão antes... A igreja estava cheia de amigos de Mark. A irmã de Chuck (seu antigo colega de turma) cantou “The Battle Hymn of the Republic” (O hino de batalha da República). Por que tinha de chover no enterro? Já estava difícil o bastante ficar ao lado da sepultura. O pastor falou ao longo do tempo e o corneteiro deu o toque de silêncio. Um a um todos os que amavam Mark foram até uma última volta ao redor do caixão e borrifaram água benta nele.

Eu fui a última a abençoar o caixão. Quando eu estava lá, um dos soldados que transportava o caixão veio até mim.

— Você era a professora de matemática de Mark? — perguntou.

Confirmei, sem tirar os olhos do caixão.

— Mark falava muito de você — disse.

Depois do enterro, a maioria dos antigos colegas de turma de Mark foram para casa e Chuck a fim de almoçar. Os pais de Mark estavam lá, obviamente esperando por eles.

Queremos lhe mostrar algo — disse seu pai, tirando uma carteira do bolso.

Encontraram isso com Mark quando foi morto. Pensamos que você talvez fosse relembrar.

Abrindo a carteira, ele cuidadosamente removeu duas folhas velhas de caderno que tinham sido emendadas com fita adesiva, dobradas e desdobradas muitas vezes. E lá estavam as cartas de Mark para mim.

sem ler, que os papéis eram aqueles em que eu tinha listado todas as qualidades que um dos colegas de Mark tinha dito sobre ele.

— Muito obrigada por fazer isso — disse a mãe. — Como você pode ver, significa muito para Mark.

Os colegas de Mark começaram a se juntar em volta de nós. Chuck deu um sorriso tímido e disse:

— Eu ainda tenho a minha lista. Está na gaveta de cima da minha escrivaninha e

A esposa de John disse:

— John me pediu para colocar a dele no nosso álbum de casamento.

— Eu tenho a minha também — disse Marilyn. — Está na minha agenda.

Depois Vicki, outra colega, enfiou a mão em sua bolsa, pegou sua carteira e mostrou a lista velha e esfarrapada para o grupo.

— Eu carrego isto comigo o tempo todo — disse Vicki sem piscar. — Acho que guardamos nossas listas.

Foi aí que eu finalmente sentei e chorei. 3

O que faria tantos adultos guardarem folhas de papel que tinham recebido das crianças, alguns deles carregando essas páginas aonde quer que fossem? A batalha em um campo de arroz do outro lado do mundo? A resposta é apreciação, uma fome incrível e apreciação e reconhecimento. Ao interagir com as pessoas e meio delas. Lembre-se dos nomes delas e reserve um tempo para mostrar a elas que você se importa.

Faça das outras pessoas uma prioridade em sua vida acima de qualquer outros interesses e sua agenda. E dê às pessoas reconhecimento em qualquer coisa que elas levantará o ânimo e as motivará. E fará de você uma pessoa com influência para elas.

Encorajamento

Foi conduzido um experimento anos atrás para medir a capacidade das pessoas. Psicólogos mediram quanto tempo uma pessoa descalça conseguia ficar de pé no chão muito gelada. Descobriram que um fator que tornou possível para algumas pessoas ficar muito gelada duas vezes mais tempo que as outras. Você consegue adivinhar qual era o fator? Encorajamento. Quando outra pessoa estava presente, dando apoio e encorajamento, elas conseguiam aguentar a dor muito mais tempo que seus colegas sem encorajamento.

Quando uma pessoa se sente encorajada, pode enfrentar o impossível e sobreviver a situações terríveis.

Poucas coisas ajudam uma pessoa tanto quanto o encorajamento. George M.

“oxigênio para a alma”. O filósofo e poeta alemão Johann Wolfgang v

correção faz muito, mas o encorajamento depois da censura é como o sol depois da chuva.

William A. Ward revelou seus sentimentos quando disse: “Elogie-me, e eu posso não acreditar em você. Critique-me, e eu posso não gostar de você. Ignore-me, e eu posso não perdoá-lo. Encoraje-me, e eu nunca o esquecerei.”

A capacidade de influenciar é um produto natural do encorajamento. Benjamin em uma carta ao comandante naval John Paul Jones: “De hoje em diante, você tem a oportunidade para dar a seus oficiais e amigos um pouco mais de eloquência. Confessar mais culpa do que justamente merece, você se tornará, mais tarde, capitão.” Jones evidentemente aprendeu a lição. Tornou-se um herói da Revolução Americana e mais tarde atingiu o posto de comodoro na marinha russa.

Assim como o encorajamento faz com que os outros queiram segui-lo, deixar de elogiar e encorajar tem o efeito oposto. Lemos um relato do Dr. Maxwell Maltz incrivelmente negativo que uma pessoa pode ter quando não elogia as pessoas. Ele descreveu uma mulher que veio ao seu consultório buscar sua ajuda. O filho dela vivia na casa no meio oeste para Nova York onde Maltz tinha seu consultório. Quando o marido da mulher morreu, e ela tocou seu negócio, esperando fazê-lo apenas até que o filho estivesse crescido o bastante para assumir. Mas quando o filho cresceu o bastante, não fez isso. Em vez disso, quis ir para Nova York e estudar. Ela veio a Maltz descobrir por que seu filho tinha agido dessa forma.

Alguns dias depois, o filho foi ao consultório de Maltz, explicando que sua mãe não queria sua visita.

— Eu amo minha mãe — explicou —, mas eu nunca disse a ela por que tive medo. Eu nunca tive a coragem. E não quero que ela fique infeliz. Mas veja, doutor, eu quero meu pai. Meu pai começou, eu quero ser bem-sucedido sozinho.

— Isso é muito louvável — disse-lhe Maltz —, mas o que você tem contra seu pai?

— Meu pai era um bom homem e trabalhava duro, mas eu acho que me ressentia.

Meu pai teve vida difícil. E achava que tinha de ser duro comigo. Acho que ele não tinha autoconfiança, ou coisa assim. Quando eu era criança, ele nunca me deixava brincar de apanhar a bola com ele no quintal. Ele arremessava e eu tentava ser a brincadeira de ver se eu conseguia apanhar dez bolas seguidas. E, depois, ele me deixava pegar a décima bola! Ele jogava oito ou nove bolas para mim, mas sempre de uma altura muito alta, ou no chão, ou onde eu não a conseguia pegar.

O jovem pausou por um momento e então disse:

— Ele nunca me deixava pegar a décima bola, nunca! E eu acho que tinha o negócio que ele começou porque eu queria, de alguma forma, pegar aquela c

A falta de encorajamento pode impedir uma pessoa de viver uma vida saudável quando uma pessoa se sente encorajada, pode enfrentar o impossível e os terríveis. E a pessoa que lhe dá o presente do encorajamento se torna uma in

O QUE ELES RECEBEM

Para se tornar uma fonte de alimentação, aprenda a pensar nos outros. Em vez de os outros em primeiro lugar. Em vez de colocar os outros no lugar de si mesmo no lugar deles. Nem sempre isso é fácil. Você só vai conseguir pensar nos outros quando tiver uma sensação de paz em relação a você e a quem você alimenta são muitas. Quando você alimenta as pessoas, elas recebem várias

Amor-próprio positivo

Nathaniel Branden, um psiquiatra e especialista no assunto da autoestima, afirma que o amor-próprio é mais decisivo no desenvolvimento psicológico e na motivação das pessoas do que elas fazem de si. Ele diz que a natureza da autoavaliação tem um efeito profundo sobre os processos de pensamento, sentimentos, necessidades e objetivos de uma pessoa. A autoestima é a chave mais significativa para o comportamento de uma pessoa.

A falta de amor-

próprio pode ter todos os tipos de efeitos negativos na vida de uma pessoa.

O poeta T. S. Eliot afirmou: “Metade do mal que é causado neste mundo é devido à falta de se sentir importantes... Elas não querem fazer mal... Elas estão absorvidas por uma boa opinião de si mesmas.” Um baixo amor-próprio cria um teto invisível que pode impedir uma pessoa de tentar transpor limitações autoimpostas.

Se você é confiante e tem uma autoimagem saudável, então você pode aprender a entender e tentar aumentar o amor-

próprio de uma criança, mas em relação aos seus empregados ou colegas, eles que cuidem de si. Eles são adultos. Eles têm de lidar com isso. A maioria das pessoas, tenham elas sete ou cinquenta e sete anos, sempre se preocupa com seus sentimentos em relação a si mesma. Elas amariam ter seu senso de si mesmo. Se você não acredita nisso, experimente o seguinte: Peça a duas pessoas que escrevam em uma folha de papel os pontos fortes de suas personalidades. Coloque a lista meia dúzia. Então peça que escrevam todos os seus pontos fracos. Os pontos fracos tem o dobro do tamanho!

O crítico e escritor do século XVIII Samuel Johnson expressou esta ideia: “A

primeiro grande requisito para grandes empreitadas.” A autoestima impulsiona a vida de uma pessoa: emprego, educação, relacionamentos e mais. Por exemplo, a *National Institute*

for Student Motivation [Instituto nacional da motivação para estudantes] mostrou que o impacto da autoconfiança nas conquistas acadêmicas

Martin Seligman, professor de psicologia na Universidade da Pensilvânia, descobriu que pessoas com alta autoestima conseguem empregos que pagam melhor e são mais bem-sucedidas em suas

carreiras do que pessoas com baixa autoestima. Quando entrevistou representantes da companhia de seguros, descobriu que aqueles que esperavam vender mais seguros do que os que não esperavam.

Se você quiser ajudar as pessoas a melhorarem sua qualidade de vida, incentive-as a se mais

produtivas no trabalho e desenvolverem relacionamentos mais positivos, então incentive-as a melhorar seu amor-

próprio. Faça com que se sintam bem em relação a si mesmas, e os benefícios se derramarão sobre todos os aspectos da vida delas. E quando elas começarem a experimentar benefícios, serão gratas a você.

Senso de pertencimento

Pertencer a algo é uma das mais básicas necessidades humanas. Quando estamos isoladas e excluídas de um senso de comunhão com os outros, elas sofrem. Alguns dos perigos desse isolamento: “Muitos jovens hoje nunca experimentarão o amor profunda com ninguém. Eles não sabem como amar e ser amados. A necessidade traduz na necessidade de pertencer a alguém ou algo. Motivados por qualquer coisa para pertencerem.”

Pessoas que são influenciadas positivamente entendem essa necessidade de ser amadas de forma que as pessoas se sintam incluídas. Pais se certificam que são membros importantes da família. Cônjuges fazem seu esposo ou esposa se sentir amado. E chefes mostram a seus empregados que eles são valiosos membros

Grandes líderes são particularmente talentosos em fazer seus seguidores sentirem-se parte de

algo. Napoleão Bonaparte, por exemplo, era um mestre em fazer as pessoas se sentirem incluídas. Ele era conhecido por andar pelo campo e cumprimentar cada soldado. Ao conversar com cada homem, ele perguntava sobre sua cidade natal, sua família. O general falava sobre uma batalha ou manobra na qual ele sabia que o soldado tinha

interesse e o tempo que ele dedicava a seus seguidores os faziam ter um forte senso de pertencimento. Não era à toa que eles eram devotados a ele.

Se você deseja se tornar um alimentador eficiente para as pessoas, desenvolva

orientada às outras pessoas. Procure maneiras de incluí-las. Seja como o fazendeiro que amarrava sua mula em um arado de dois cavalos todos os dias e dizia:

— Levante-se, Beauregard. Levante-se, Satchel. Levantese, Robert. Levante-se, Betty Lou.

Certo dia, ao ouvir o fazendeiro, o vizinho perguntou:

— Quantos nomes essa mula tem?

— Ah, ela só tem um — respondeu o fazendeiro. — Seu nome é Pete. Mas eu e chamo os outros nomes para que ela pense que há outras mulas trabalhando com atitude melhor quando é parte de uma equipe.

Perspectiva

Outra coisa que as pessoas ganham quando são alimentadas é uma perspectiva. A maioria das pessoas recebe mais comentários negativos e críticas dos outros do que às vezes começa a perder seus valores de vista. Existe um exemplo disso no livro *A Touch of Wonder*

[Um toque de maravilha], de Arthur Gordon. Ele relata a história de um amigo meu que foi para o clube na Universidade de Wisconsin. O clube abrigava vários jovens brilhantes com talento genuíno para a escrita. Cada vez que eles se encontravam, um deles apresentava um ensaio que tivesse escrito, e o resto do grupo a dissecava e criticava. Os comentários os levava a se chamarem de Estranguladores.

No mesmo campus, algumas mulheres formaram um grupo, e se chamavam de Estranguladas.

Elas também liam seus manuscritos umas para as outras, mas em vez de derrubar as outras, elas tentavam encontrar coisas positivas para dizer. Todo membro do grupo, independentemente de quão fraca ou incompleta estivesse sua história, era encorajada.

Para a maioria das pessoas, não é o que elas são que as impede de fazer as coisas que elas acham que não são.

Os resultados das atividades dos dois grupos vieram à luz vinte anos depois que todos os membros foram examinados. Dos jovens talentosos nos Estrangulados, apenas um se tornou famoso como escritor. Mas meia dúzia de escritoras famosas emergiram das Estranguladas, elas não tendo necessariamente demonstrado um futuro promissor. E a menos famosa ganhou fama nacional, como a vencedora do Pulitzer Marjorie Kinnan Rawlinson.

Para a maioria das pessoas, não é o que elas são que as impede de fazer as coisas que elas pensam que não são. Os Estranguladores sem dúvida faziam uns aos outros sentir-se menos qualificados para escrever, e, com o tempo, conseguiram se convencer disso.

talento foi esmagado com seu negativismo? Mas se alguém no grupo tivesse alimentado em vez de ser negativo, talvez outro Hemingway, Faulkner ou Fitzgerald tivesse dado ao mundo mais uma biblioteca de obras-primas.

Todo mundo gosta de ser alimentado, mesmo grandes homens e mulheres. Um exemplo no Smithsonian Institution mostra isso. Lá estão abrigados os pertences de Abraham Lincoln na noite em que foi morto: um pequeno lenço com

bordada, o canivete suíço de um menino do interior, uma caixa de óculos com uma nota de cinco dólares dos Confederados e um velho recorte de jornal com Lincoln como presidente. Começa: “Abe Lincoln é um dos maiores estadistas de todos os

5

Como mencionamos no capítulo anterior, Lincoln recebeu críticas agressivas ao seu governo, e teria sido fácil para ele ficar totalmente desanimado. Esse artigo, no entanto, indubitavelmente o ajudou em momentos muito difíceis. Ele o alimentou com uma perspectiva.

Sentimento de significância

Woody Allen uma vez disparou: “Meu único lamento na vida é que não sou o suficiente. Se ele provavelmente tenha dito isso para ser engraçado, com os problemas de relacionamento que teve ao longo dos anos, não podemos deixar de nos perguntar quanto de verdade há nesse comentário. Na vida, a etiqueta de preço que o mundo coloca em nós é exatamente a mesma que os mesmos colocamos. As pessoas que têm uma boa quantidade de respeito próprio, que têm significância, geralmente são respeitadas e se sentem valorizadas pelos outros.

Quando você alimenta as pessoas e agrega valor a elas sem esperar nada em troca, elas se tornam significantes. Percebem que são valorizadas, que significam algo para os outros e consistentemente se sentem positivas em relação a si, são livres para viver sua vida para si e para os outros.

Esperança

O escritor Mark Twain avisou: “Mantenha distância das pessoas que tentam alcançar suas ambições. Pessoas pequenas sempre fazem isso, mas as realmente grandiosas não. E você também pode ser grandioso.” Como a maioria das pessoas se sente quando não são valorizadas?

Elas se sentem pequenas e insignificantes, ou acreditam em si e têm a capacidade de se tornar grandes?

A chave para como você trata as pessoas está no que você pensa delas. É uma questão de perspectiva.

Como você age revela aquilo em que você acredita. Johann Wolfgang von Goethe disse: “Trate um homem como ele parece ser e você o fará pior. Mas trate um homem como ele realmente é e você o fará melhor.”

■
■
■
■
■
ele potencialmente pode ser, e você o tornará o que ele deveria ser.”

A esperança é, talvez, o maior presente que você pode dar aos outros como r
los, porque mesmo se o amor-
próprio deles estiver baixo e eles não conseguirem ver a própria
significância, ainda assim eles têm uma razão para continuar tentando
atingir seu potencial no futuro.

Em *Building Your Mate's Self-Esteem* [Elevando a autoestima do seu parceiro], Dennis Rainey
conta uma história maravilhosa sobre a esperança alimentadora que pode lev
de um potencial tremendo. Ele diz que havia um menino chamado Tom
dificuldades na escola. Tommy vivia fazendo perguntas, e nunca conse

Parecia que ele falhava em tudo que tentava. Sua professora finalment
mãe que Tommy não conseguia aprender e nunca seria grande coisa.
alimentadora. Ela acreditava nele. Ela o ensinou em casa, e toda vez
esperança e o encorajava a continuar tentando.

Que fim levou Tommy? Ele se tornou um inventor, ostentando de mais de m
do fonógrafo e a da primeira lâmpada incandescente comercialmente viável.
Edison.

6 Quando as pessoas têm esperança, não se pode prever aonde podem chegar

COMO TORNAR-SE UM ALIMENTADOR NATURAL

Talvez você não tenha nascido uma pessoa alimentadora. Muitos achar
positivos com os outros, principalmente se o ambiente em que crescer
elevador. Mas qualquer um pode se tornar alimentador e agregar valor aos o
atitude positiva de pensar nos outros, você também pode se tornar um alime
privilegio extra da influência na vida dos outros. É assim que se faz:

Comprometa-

se com eles. Assuma o compromisso de se tornar um alimentador. Assu
compromisso de ajudar as pessoas muda suas prioridades e suas ações
sempre dá um jeito de ajudar; a indiferença pelos outros não acha nada além

Acredite neles. As pessoas ascendem ou caem para atingir as expectativas delas. Dê às pessoas sua confiança e esperança, e elas farão tudo que puderem para não decepcioná-lo.

Seja acessível a elas. Você não pode alimentar ninguém a distância. Só se começar o processo com as pessoas, pode ser que você precise passar muito tempo antes de elas ganharem confiança em si e no relacionamento, elas exigirão menos tempo para atingirem esse ponto, certifique-se de que elas têm acesso a você.

Doe sem restrições. Se você precisa das pessoas, não pode liderá-las. E alimentar é um aspecto da liderança. Em vez de tentar fazer disso uma transação, doe sem esperar nada em troca. O economista do século XIX Henry Drummond sabia perceber, ao olhar para trás, que os momentos em que você realmente vive são aqueles em que fez as coisas com um espírito de amor.”

Dê-lhes oportunidades. À medida que as pessoas que você alimenta ganham mais oportunidades adicionais para vencer e crescer. Você continuará a alimentá-las, mas com o passar do tempo as ações e os feitos delas os ajudarão a permanecer seguros, respeitados e felizes.



Eleve-os a um nível mais alto. Seu objetivo deve sempre ser ajudar as pessoas a irem para um nível mais alto, atingirem seu potencial. Alimentar é o alicerce sobre o qual você constrói o processo de elevação.

Há relatos de que Walt Disney disse que há três tipos de pessoas no mundo. Os primeiros são aqueles que desencorajam os outros, pisam em sua criatividade e lhes dizem o que devem fazer.

Existem os aparadores de grama, pessoas que têm boas intenções, mas não têm a própria grama e nunca ajudam os outros. E há os que melhoram a vida. Essas são as pessoas que buscam enriquecer a vida dos outros, que os elevam e inspiram. Elas fazem tudo que está ao nosso alcance para se tornar um dos que melhoram a vida das pessoas a fim de que se sintam motivadas para crescer e atingir seu potencial. Isso leva tempo. (E nos próximos capítulos, compartilharemos *insights* que lhe mostrarão como ajudar as pessoas a darem passos adicionais no processo.)

Uma das histórias mais inspiradoras de encorajamento e alimentação que já ouvi

com John Wesley — uma pessoa de influência que mencionamos na introdução. Wesley escreveu uma carta a William Wilberforce, membro do Parlamento, no meio de uma luta pela abolição do comércio de escravos na Grã-Bretanha. A carta, que desde então se tornou famosa, dizia assim:

Londres, 26 de fevereiro de 1791

Prezado Senhor:

A menos que o poder divino o tenha promovido... eu não vejo como o senhor poderia, com sua gloriosa empreitada, ao contrário daquela vilania execrável, que é o escravidão, da Inglaterra e da natureza humana. A menos que Deus o tenha promovido, isso, o senhor será esmagado pela oposição dos homens e dos demônios. Mas “se não for por você, quem será contra você”? Serão todos eles mais fortes que Deus? Poupe de fazer o bem!” Vá lá, em nome de Deus e do poder dele, até que a escravidão americana (a mais vil que já existiu) desapareça diante do poder dele...

Que ele, que o tem guiado desde sua juventude, possa continuar a fortalecê-lo nessa e em todas as coisas, é a prece de

Seu servo, com afeto,

J. Wesley

Quatro dias depois, Wesley estava morto, aos oitenta e oito anos de idade. Sua influência na vida de Wilberforce continuou por anos. Wilberforce não conseguiu no parlamento a abolir a escravidão naquela época, mas ele não desistiu da luta por décadas apesar de calúnias, vilipêndios e ameaças. E quando achava que não dava mais, leu a carta de Wesley para buscar encorajamento. Finalmente, em 1807, a escravidão foi abolida no Império Britânico.

em 1833, vários meses depois da morte de Wilberforce, a escravidão foi abolida no Império Britânico.

Embora condenado por muitos durante sua carreira, Wilberforce foi enterrado na *Westminster Abbey* [Abadia de Westminster], como um dos homens mais importantes da Inglaterra.

Parte de seu epitáfio diz:

■

■

■

*Eminente como foi em todo o departamento do serviço público,
E um líder em toda obra de caridade,*

*Fosse para aliviar as necessidades temporais ou espirituais
de seus semelhantes*

Seu nome será especialmente identificado

Com os esforços

Que, com a bênção de Deus, removeram da Inglaterra

a culpa do comércio de escravos africanos,

E abriram o caminho para a abolição da escravidão

em todas as colônias do Império.

Talvez exista um William Wilberforce na sua vida, só esperando para ser alim

Você só vai saber quando se tornar um alimentador que se interesse pelos ou
pessoas que encontra.

Checklist da influência

Alimentando as pessoas

Desenvolva um ambiente de alimentação em sua casa, no local de trab
Torne

seu objetivo fazer com que as pessoas à sua volta se sintam amadas, respeita
fazer isso, comprometa-
se a eliminar todas as críticas negativas do seu discurso por um mês e a
buscar apenas coisas positivas para dizer às pessoas.

Dê encorajamento especial.

Escolha duas ou três pessoas para encorajar este mês. Mande para
cada uma das três um bilhete curto escrito à mão toda semana. Torn
se acessível para essas
pessoas. E dê do seu tempo sem esperar algo em troca. No fim do m
relacionamento com elas e suas mudanças positivas.

Reconstrua pontes.

Pense em uma pessoa com quem você tendeu a ser negativo no pas

(Pode ser qualquer um: colega, parente ou empregado, por exemplo.)
desculpas por suas ações ou seus comentários passados. Depois, encont
mais admira nessa pessoa e diga a ela. Durante as próximas semanas, procur
fortalecer o relacionamento.

Uma pessoa de influência tem...

Fé nas pessoas

Multiplicar

Orientar

Motivar — **Fé**

Modelar

Jim cresceu em Niagara Falls, Nova York. Hoje a população é de cerca de 60 mil pessoas. Quando Jim morava lá, havia perto de 100 mil pessoas. Era um centro de rápido crescimento, com empresas como a DuPont Chemical. Também havia uma universidade de cem anos e outras atrações, mas o foco principal da cidade era o fluxo natural das cataratas, como ainda é hoje.

Os iroqueses a chamavam de *Niagara*, que significa “trovão de águas”. É uma vista espetacular.

A cada minuto mais de 340 milhões de litros caem de uma distância de cerca de 100 metros pela beira das cataratas. E sua largura total, incluindo as porções canadense e americana, mede mais de novecentos metros. É, justamente, reconhecimento mundial das naturais do mundo. Jim diz:

Quando éramos crianças, ouvimos um monte de histórias sobre as cataratas e os atos ousados que alguns loucos costumavam fazer — como quando Annie Edson Taylor passou por sobre as cataratas em um barril e coisas desse tipo. Uma das grandes lendas locais foi um acrobata francês chamado Charles Blondin que viveu de 1824 a 1906. Ele atravessou toda a largura das cataratas em uma corda bamba em 1859. Isso deve ter exigido muita coragem, já que uma queda certamente o teria matado. Na verdade, ele atravessou as cataratas várias vezes. Ele o fez uma vez com um carrinho de mão, outra vez vendado, e outra vez com as pernas de pau. Dizem que ele era notável. Ele continuou trabalhando até os setenta anos.

Um de seus feitos mais incríveis foi cruzar as cataratas sobre uma corda bamba ligada a um homem em suas costas. Você consegue imaginar isso? Acho que só cruzar as cataratas sozinho não era ousado o bastante para ele! Porém, por mais difícil que fosse o feito para Blondin, não posso deixar de imaginar como ele conseguiu convencer a multidão a ir com ele. É isso que se chama confiança: montar nas costas de um homem que você conhece há mais de oitocentos quilômetros em uma corda suspensa sobre uma das quedas d’água mais poderosas do mundo.

Eu costumava pensar nisso quando era criança. Como seria ver as cataratas do pai segurando uma corda? E, mais importante, que pessoa confiaria em mim para carregá-la sobre as cataratas da maneira como aquele homem confiou em Blondin?

FATOS SOBRE A FÉ NAS PESSOAS

Não sabemos a identidade do homem que Blondin carregou nas costas durante as suas performances, mas sabemos das dúvidas de que ele tinha grande fé no acrobata francês. Afinal de contas, ele não poderia ter feito isso sem a confiança do homem. Não se vê esse tipo de confiança nos outros todos os dias. Mas quando se trata de uma pessoa, é muito especial.

A fé nas pessoas é uma qualidade essencial de uma pessoa de influência quando se trata de ajudar os outros; no entanto, é um artigo raro hoje. Dê uma olhada nos quatro fatos sobre a fé nas pessoas.

1. A maioria das pessoas não tem fé em si

Não muito tempo atrás, vimos uma tirinha de *Shoe*, de Jeff MacNelly, que mostrava Shoe, o mal-humorado editor de jornal, no monte em um jogo de beisebol. Seu apanhado de bola era muito ruim. Ele dizia: “Que ter fé em sua bola curva.” No próximo quadro Shoe comentava: “É fácil ter fé em si mesmo, diz respeito a acreditar em mim, sou agnóstico.”

Quando você acredita nas pessoas, elas fazem o impossível.

— *Nancy Dornan*

É assim que muitas pessoas se sentem hoje. Têm dificuldade de acreditar em si mesmas e sabem que vão falhar. Mesmo quando veem uma luz no fim do túnel, estão convencidos de que não vão conseguir.

Veem dificuldade em todas as possibilidades. Mas a realidade é que a maioria das pessoas não consegue derrotar as pessoas: a falta de confiança em si é que geralmente as derrota. Mas, se elas acreditarem em si, as pessoas podem fazer coisas miraculosas. Mas sem ela, é muito difícil.

2. A maioria das pessoas não tem alguém que tem fé nelas

Em

Just for Today [Só por hoje], James Keller conta esta história: “Um vendedor não estava vendendo nada. De repente uma ideia feliz veio a ele e ele fez uma campanha. Ele fará se sentir importante o dia todo por 10 cents’. Imediatamente ele começou a crescer.”

Em nossa sociedade hoje, a maioria das pessoas se sente isolada. O forte sentimento de comunidade que uma vez foi apreciado pela maioria dos norte-americanos se tornou raro. E muitas pessoas não têm o apoio familiar que era mais comum trinta ou quarenta anos atrás. Por isso, muitas pessoas se sentem sozinhas.

Bill Glass notou: “Mais de noventa por cento dos presos ouviu de seu pai: ‘Você vai acabar na cadeia.’” Em vez de ensinar seus filhos a terem fé em si, destruindo. Para muitas pessoas, nem mesmo aquelas que são mais próximas, ninguém ao seu lado. Não é à toa que até mesmo uma pequena coisa faz diferença em como uma pessoa enxerga o dia.

3. A maioria das pessoas sabe quando alguém acredita nelas

O instinto das pessoas é muito bom para perceber quando os outros têm fé neles. Se essa fé é genuína ou falsa. E ter fé sincera em alguém pode mudar a vida de Jim, Nancy, frequentemente diz: “Quando você acredita nas pessoas, elas

Em seu livro

Move Ahead with Possibility Thinking [Siga adiante com um pensamento de possibilidades], o amigo de John, Robert Schuller, pastor da Crystal Church, Califórnia, conta uma história maravilhosa sobre um incidente que mudou sua vida.

Aconteceu quando seu tio acreditou nele e demonstrou isso com palavras e ações. *Seu carro passou pelo celeiro ainda sem pintar e parou com uma nuvem de poeira no nosso portão da frente. Eu corri descalço pela varanda cheia de farrapos. Henry saindo do carro. Ele era alto, muito bonito, e cheio de vida e energia. Depois de muitos anos fora como missionário na China, estava visitando nossa fazenda em Indiana. Ele correu para o velho portão e botou suas duas grandes mãos em meus pequenos ombros. Eu tinha quatro anos de idade. Ele deu um largo sorriso, bagunçou meu cabelo despenteado e disse: ‘Bem! Você deve ser Robert! Acho que você vai ser um pastor um dia.’ Naquele momento, eu orei secretamente: ‘E querido Deus, faça de mim um pastor quando eu crescer!’ A partir daquele momento, que Deus me fez um “pensador das possibilidades” naquele momento, ali mesmo.*

“Bem! Você deve ser Robert! Acho que você vai ser um pastor um dia.” Naquele momento, eu orei secretamente: “E querido Deus, faça de mim um pastor quando eu crescer!” A partir daquele momento, que Deus me fez um “pensador das possibilidades” naquele momento, ali mesmo.

Ao se esforçar para se tornar uma pessoa de influência, lembre sempre de fazer as pessoas admirarem mais você. É para elas se admirarem mais que você começa a fazer exatamente isso.

As dificuldades raramente derrotam as pessoas; a falta de fé em si é que geralmente as derrotam.

4. A maioria das pessoas fará qualquer coisa para atingir sua fé nelas

As pessoas ascendem ou declinam para atingir seu nível de expectativas para si mesmas. Se há ceticismo e dúvida com relação aos outros, eles retornarão sua falta de confiança para si mesmos.

Mas se você acreditar neles e esperar que obtenham sucesso, eles farão o máximo possível. E, no processo, todos se beneficiarão. John H. Spalding expressa isso da seguinte maneira:

“Aqueles que acreditam em nossa capacidade fazem mais do que nos estimular a vencer; eles criam uma atmosfera na qual fica mais fácil vencer.”

Se você nunca foi de confiar nas pessoas e depositar fé nelas, mude sua forma de acreditar nelas. Sua vida vai mudar rapidamente. Quando você tem fé no presente incrível. Dê aos outros dinheiro, e ele é logo gasto. Dê recursos usados da melhor maneira. Dê ajuda, e as pessoas muitas vezes logo começaram. Mas dê-lhes sua fé, e elas se tornam confiantes, energizadas e independentes. tornam motivadas para adquirir o que precisam para vencer sozinhas. compartilhar dinheiro, recursos e ajuda, elas estarão mais capazes de lutar para construir um futuro melhor.

A FÉ É A CRENÇA EM AÇÃO

No fim do século XIX, um vendedor da região leste chegou a uma cidade de fronteira nas Grandes Planícies. Ao conversar com o dono de um mercado, um homem pediu licença e foi atender o cliente. Enquanto conversaram, o vendedor não falou nada. Parecia que o rancheiro queria crédito por algumas coisas de que precisava.

— Você vai fazer alguma cerca nesta primavera, Jake?

— perguntou o lojista.

— Claro que vou, Bill — disse o rancheiro.

— Para cercar o que está dentro ou fora?

— Dentro. Pegando mais 360 acres rio abaixo.

— Fico feliz de ouvir isso, Jake. Conseguiu seu crédito.

Apenas diga ao Steve lá nos fundos o que você precisa.

O vendedor ficou estupefato.

— Já vi todo o tipo de sistemas de crédito — disse —, mas nunca um assim.

— Bem — disse o dono —, deixe-me contar.

Se um homem está construindo uma cerca para conter o que está fora, isso significa que ele está com medo, tentando proteger o que está dentro, está crescendo e tentando melhorar. Eu sempre vi um homem que está contendo o que está dentro porque isso significa que ele acredita em si mesmo.

Ter fé nas pessoas exige mais do que meras palavras ou sentimentos positivos embasados.

Como W. T. Purkiser, professor emérito do Point Loma, explicou claramente: “A fé é mais do que pensar que algo é verdadeiro. Fé é pensar que algo vai acontecer do modo que agimos de acordo.”

Se você quiser ajudar os outros e causar um impacto positivo em sua vida, tente isso com esse tipo de confiança. Ralph Waldo Emerson disse: “Confie nos homens e com você; trate-os com grandeza e eles se mostrarão grandes.” Passe a acreditar nas pessoas, mesmo as mais vacilantes e inexperientes podem desabrochar diante dos seus olhos.

COMO ACREDITAR NAS PESSOAS

Temos sorte de termos crescido em ambientes positivos e afirmativos. Foi uma grande dificuldade para acreditar nas pessoas e expressar essa crença. Mas entendendo isso, tive o benefício de uma criação positiva. A maioria das pessoas precisa *aprender* a ter fé nos outros.

Para construir sua fé nos outros, experimente usar estas sugestões:

Acredite nelas antes de vencerem

Você já notou quantas pessoas torcem por um time assim que ele começa a ganhar aqui em San Diego alguns anos atrás quando os Chargers ganharam o campeonato e ganharam todos os jogos dos *playoffs* anteriores ao Super Bowl. A cidade toda enlouqueceu. Dava para ver o raio, símbolo do time, em todo lugar: nas casas das pessoas, nos veículos, nos broches etc.

Durante o auge do sucesso dos Chargers, duas personalidades locais de rádio alvoroçaram as pessoas de San Diego patrocinando um grande evento na manhã seguinte. Seu plano era dar às pessoas que aparecessem camisetas nas cores das equipes no estacionamento na forma de um raio gigante. Então eles tirariam uma foto com um helicóptero e a colocariam no jornal na manhã seguinte. Seriam necessários muitos para realizar o feito, e eles esperavam que pessoas suficientes aparecessem. Imaginem: apareceram tantas pessoas que acabaram as camisetas, e eles acabaram cercados por uma borda de extras! Foi uma coisa tão grande que alguns programas de televisão fizeram um tratamento à notícia de caráter nacional.

Todos amam um vencedor. É fácil ter fé nas pessoas que já se provaram. É fácil acreditar nas pessoas antes de elas terem se provado. Mas essa é a chave para alcançar seu potencial. Você tem de acreditar nelas primeiro, antes de elas mesmas acreditarem em si. O escritor e moralista francês

“Ninguém pode dar fé antes de ter fé. São os persuadidos que persuadem.”
Tente acreditar nos outros antes de poder persuadi-los a acreditarem em si.

Algumas pessoas na sua vida querem desesperadamente acreditar em si mesmas e na sua esperança. Ao interagir com elas, lembre-se:

se do lema do herói francês da I Guerra Mundial Ferdinand Foch: “Não há situações desesperadoras: há apenas homens e mulheres e esperanças.” Todo mundo tem sementes de grandeza em si, mesmo que estejam adormecidas agora. Mas quando você acredita nas pessoas, você rega e dá às pessoas a chance de crescer. Toda vez que você deposita sua fé nelas, você dá-lhes comida e luz. E se você continuar a dar encorajamento com sua fé, essas pessoas crescerão com o tempo.

Enfatize seus pontos fortes

Mencionamos anteriormente que muitas pessoas erroneamente pensam que, para ter sucesso, têm de ser uma “autoridade” e apontar as deficiências dos outros. As pessoas que fazem essa abordagem se tornam como a Lucy da história em quadrinhos *Peanuts* do Charles Schulz. Em uma tirinha, Lucy disse ao pobre Charlie Brown: “Você, Charlie Brown, é um fracasso na vida! Você está nas sombras do próprio travessão! Você é uma tacada errada no décimo oitavo buraco no minigolfe! Você é a derrubada de sete pinos na décima terceira rodada de lance livre perdido, um taco de golfe torto e uma terceira advertência! Você é um fracasso!”

Essa não é bem uma maneira de se impactar positivamente a vida de outra pessoa.

A estrada para se tornar uma influência positiva nos outros está exatamente no caminho oposto.

A melhor maneira de mostrar às pessoas sua fé nelas e motivá-las é concentrar sua atenção em seus pontos fortes. De acordo com o escritor e executivo da publicidade Bruce Barron, “O sucesso já foi conquistado exceto por aqueles que ousaram acreditar que algo não poderia acontecer em certas circunstâncias.” Ao enfatizar os pontos fortes dos outros, você os está ajudando a acreditar em si mesmos e têm o que precisam para vencer.

Acreditar nas pessoas antes que elas tenham se provado é a chave para motivá-las a atingirem seu potencial.

Elogie-

as pelo que elas fazem bem, em particular e em público. Diga a elas o quanto você aprecia suas qualidades positivas e suas habilidades. E toda vez que você tiver uma oportunidade, elogiá-las na presença de sua família e seus amigos próximos, faça-o.

Liste seus sucessos passados

Mesmo quando você enfatiza seus pontos fortes, as pessoas podem precisar de ajuda para mostrar que você acredita nelas e para motivá-las. A empreendedora Mary Kay Ash advertiu:

“Todo mundo tem uma placa invisível pendurada no pescoço dizendo ‘Você é importante!’ Nunca esqueça essa mensagem quando estiver trabalhando.”

melhores maneiras de se fazer isso é ajudar as pessoas a lembrarem seus sucessos.

O relato de Davi e Golias apresenta um exemplo clássico de como os sucessos podem ajudar uma pessoa a ter fé em si mesma: Um campeão filisteu de doze anos de idade, Golias ficou diante do exército de Israel e zombou dele por quarenta dias, desafiando-os a mandar um guerreiro para enfrentá-lo. No quadragésimo dia, um jovem pastor chamado Davi veio às linhas

de front para entregar comida a seus irmãos, que estavam no exército de Israel. Davi testemunhou a demonstração desdenhosa de zombarias e desafios. Davi ficou furioso com o rei Saul de Israel que queria enfrentar o gigante na batalha. Eis o que aconteceu: *Davi disse a Saul: “Ninguém deve ficar com o coração abatido por causa desse filisteu; meu servo irá e lutará com ele.” Respondeu Saul: “Você não tem condições de lutar com esse filisteu; você é apenas um rapaz, e ele é um guerreiro desde a mocidade.” Davi, então, respondeu a Saul: “Teu servo toma conta das ovelhas de seu pai. Quando aparece um urso e leva uma ovelha do rebanho, eu vou atrás dele, dou-lhe golpes e levo a ovelha de sua boca. Quando se vira contra mim, eu o pego pela juba e lhe dou golpes até matá-lo.*

Teu servo pôde matar um leão e um urso; esse filisteu incircunciso será como ele, pois desafiou os exércitos do Deus vivo. O Senhor que me livrou das garras do leão e das garras do urso me livrará das mãos desse filisteu.” Diante disso, Saul disse a Davi: “Que o Senhor esteja com você.” [1](#)

Davi recapitulou seus sucessos passados, e teve confiança em suas ações quando enfrentou o gigante, derrubou-o como a uma árvore, usando nada além de uma pedra e um estilingue. E, quando cortou a cabeça de Golias, seu sucesso inspirou seus companheiros a derrotarem o exército filisteu.

Nem todo mundo tem a habilidade natural de reconhecer sucessos passados. Algumas pessoas precisam de ajuda. Se você puder mostrar aos outros seus sucessos passados e ajudá-los a ver que suas vitórias passadas abriram caminho para o sucesso futuro, eles podem entrar em ação. Listar sucessos passados ajuda as pessoas a acreditar em si mesmas.

Implante confiança quando eles falharem

Quando você tiver encorajado as pessoas e depositado sua fé nelas, elas podem vencer na vida, elas logo atingem uma encruzilhada crítica. Na próxima vez em que falharem — e elas vão falhar, pois é parte da vida —, elas terão duas opções: desistir ou seguir em frente.

Algumas pessoas são flexíveis e estão dispostas a continuar tentando para vencer, mesmo quando não veem progresso imediato. Mas outras não são tão determinadas assim. Elas

primeiro sinal de problema. Para lhes dar um empurrão e inspirá-las, você precisa continuar mostrando sua confiança nelas, mesmo quando estão cometendo erros ou incorrendo em dificuldades.

Uma das maneiras de se fazer isso é contar-lhes sobre seus problemas e traumas passados. Às vezes, as pessoas acham que, se você é bem-sucedido atualmente, você sempre foi assim. Elas não percebem que você teve sua cota de falhas, erros e fracassos. Mostre-lhes sua jornada, um processo, não um destino. Quando elas percebem que você conseguiu vencer, elas se darão conta de que está tudo bem se falharem. E sua autoconfiança permanece intacta. Elas aprenderão a pensar como a lenda do beisebol Babe Ruth: "Não importa se você falha, o importante é não deixar que o medo de lançar uma bola fora fique em seu caminho."

Experimentem algumas vitórias juntos

Não basta simplesmente saber que o fracasso é parte de se progredir na vida. Você precisa sentir o gosto da vitória. Ser motivado para vencer, é necessário acreditar que se pode vencer. John, como você já sabe, não tinha o gosto da vitória quando ainda era criança. Ele diz:

Quando criança, eu idolatrava meu irmão Larry, que é dois anos e meio mais velho do que eu.

Depois dos meus pais, ele era provavelmente a maior influência em minha vida quando eu era garoto. Larry sempre foi um grande líder e um excelente atleta. E, sempre que jogávamos basquete, futebol ou beisebol com os meninos do bairro, Larry era capitão da equipe.

Muitas vezes, quando separavam os times, eu era um dos últimos escolhidos, porque eu era mais novo e menor do que a maioria dos meninos. Mas, à medida que eu cresci, ele começou a me escolher mais, e isso sempre me fazia sentir bem, não só porque sabia que meu irmão se importava comigo, mas porque eu sabia que, quando Larry me escolhesse, eu estaria no time vencedor. Veja bem, Larry era um competidor voraz. Ele não gostava de perder. Ele sempre jogava para vencer, e geralmente vencia. Quando eu ganhava muitas vitórias no bolso, e eu esperava vitória quando jogava com meu irmão.

Vencer é motivante. O romancista David Ambrose reconheceu essa verdade quando percebeu a vontade de vencer, você atingiu metade do seu sucesso; se não tiver, atingiu o fim.

Estar ao lado dos outros para ajudá-los a experimentar algumas vitórias com você lhes dá razões para acreditarem que vencerão. E, no processo, eles sentem a vitória. Quando as coisas começam a acontecer em sua vida. Examine esta comparação entre o que acontece quando se sentem a vitória e quando esperam a derrota:

Quando as pessoas sentem a vitória Quando as pessoas sentem a derrota
Elas se sacrificam para vencer. Elas se desanimam e desistem.

Elas se dão o mínimo possível.

Elas procuram meios de vencer.

Procuram desculpas.

Elas vêm energizadas.

Ficam cansadas.

Seguem a estratégia.

Abandonam a estratégia.

Ajudam os outros membros do time.

Machucam os outros.

Para ajudar as pessoas a acreditar que podem alcançar a vitória, coloque-as em uma posição para experimentar pequenos sucessos. Encoraje-as a executar tarefas ou assumir responsabilidades que você sabe que elas podem cumprir e fazer bem. E dê-lhes a assistência de que precisam para vencer.

Como disse o orador grego Demóstenes, “pequenas oportunidades muitas grandes empreendimentos.” Com o tempo, à medida que sua confiança enfrenta desafios mais difíceis, mas poderão enfrentá-los com confiança e competência por causa do histórico positivo que estão desenvolvendo.

Visualize o futuro sucesso delas

Ouvimos falar de um experimento executado com ratos de laboratório a fim de fazer com que eles aprendessem a viver sob diferentes circunstâncias. Os cientistas colocaram um rato em uma caixa que tinha sido deixada em escuridão total, e mediram quanto tempo o animal conseguia resistir e se permitir afogar-se. Descobriram que o rato geralmente durava pouco mais que três minutos.

Depois, eles puseram outro rato no mesmo tipo de jarra, mas em vez de colocá-lo em escuridão total, permitiram que um raio de luz o iluminasse. Sob essas circunstâncias, o rato sobreviveu por trinta e seis horas. Isso é mais do que setecentas vezes mais tempo do que o rato podia ver, continuava a ter esperança.

Se isso vale para animais de laboratório, imagine quão forte o efeito da visualização pode ser para pessoas, que são capazes de raciocínio mais elevado. Já foi dito que uma pes-

dias sem comida, quatro dias sem água, quatro minutos sem ar, mas esperança. Cada vez que você lança uma visão para os outros e pinta o futuro, você os eleva, os motiva e lhes dá razões para seguir adiante.

Espere um novo nível de vida

O estadista alemão Konrad Adenauer observou: “Todos vivemos sob o mesmo céu, temos o mesmo horizonte.” Por meio da influência, você tem o objetivo de enxergar além do hoje e de suas circunstâncias atuais e a sonhar grande. Você deposita sua fé nas pessoas, você as ajuda a expandir seus horizontes e as motiva a um novo nível de vida.

Para ajudar as pessoas a acreditarem que podem atingir a vitória, coloque-as em uma posição em que experimentem pequenos sucessos.

Uma parte desse novo jeito de viver é uma mudança de atitude. De acordo com a vantagem do vencedor não é um berço de ouro, um elevado QI ou talento. A vitória está na atitude, e não na aptidão. A atitude é o critério para o sucesso.” À medida que as pessoas mudam da dúvida para a confiança — em si mesmo e em sua capacidade — seu potencial — tudo em sua vida muda para melhor.

Jim e Nancy ganharam

insights incríveis sobre o poder de depositar sua fé nos outros muitos anos atrás, quando decidiram arriscar com seu filho Eric em uma montanha em Utah. Jim:

Quando você tem um filho com deficiência, você constantemente luta uma batalha de emoções entre fornecer a ele novas experiências e protegê-lo de danos ou fracassos. Nossa vida com Eric não tem sido exceção. Apesar de suas limitações, que incluem uma cadeira de rodas e quase não poder usar sua mão direita, Eric tem um grande espírito positivo. E, muitas vezes, se há hesitação para experimentar coisas novas, eu me lembro de mim, e não dele.

Cerca de cinco anos atrás, Nancy teve a ideia de que deveríamos levar Eric para esquiar. Ela tinha ouvido de um amigo sobre um lugar em Park City, Utah, o National Ability Center [Centro de Habilidade Nacional]. Lá eles oferecem às pessoas com deficiências instruções e assistência para a prática de esqui na neve, natação, tênis de mesa, aquático, hipismo, rafting e outras atividades. Ela achou que a experiência seria ótima para a autoestima dele.

Devo admitir, eu estava cético a respeito disso desde o começo. Sabendo como o esqui é difícil para mim, eu tinha dificuldade em imaginar Eric descendo uma montanha

de milhares de metros em alta velocidade. E não ajudava nada saber que um golpe na cabeça poderia fazer com que ele tivesse um ataque que o deixaria no hospital para mais

no cérebro. Mas Nancy tinha fé que Eric conseguiria, e quando ela acredita, acredita. E lá fomos nós experimentar.

Quando chegamos a Deer Valley e encontramos algumas das pessoas que trabalham no National Ability Center, comecei a me sentir um pouco melhor. Eles eram extremamente positivos, e nos mostraram o equipamento que Eric usaria, um esqui com um assento moldado. Eric seria posto na cadeira e aceleraria usando uma corda ligada a esquis externos.

Ao começarmos a preencher a papelada, ficamos momentaneamente paralisados e vimos a renúncia sobre Eric estar “participando de atividades que envolvem risco sérios, incluindo paralisia permanente e morte.” Isso fez o risco parecer bem real, e nessa altura Eric estava muito animado e nós não queríamos que ele visse hesitação vinda de nós.

Depois de prender Eric em seu bi-esqui e lhe dar algumas instruções, Stephanie, sua jovem instrutora, o levou para a pista de iniciantes. Cerca de dez minutos depois, todos estavam animados ao ver Eric descendo a montanha com o maior sorriso no rosto e orgulhosos dele que estávamos batendo as mãos no alto e lhe dando tapinhas nas costas.

Pensei para mim: não foi tão ruim assim.

Depois subiram de novo. O que não sabíamos era que dessa vez eles estavam indo até o topo da montanha. No pé da montanha esperamos. E esperamos. Não tínhamos visto Eric descendo a montanha em seus esquis ou em uma maca com um esqui. Finalmente, depois de cerca de trinta minutos, vimos Stephanie e ele descendo como loucos e esquiarem até o fim da descida. Suas bochechas estavam vermelhas, e ele estava com um sorriso igual ao do gato de Cheshire. Ele amou.

— Chega para lá, pai — disse, ao correr por nós. — Vou subir de novo.

Eric esquiou todos os dias nessa viagem. Na verdade, quando terminou de esqui no dia, ele nos disse:

— Stephanie não me levou até o topo da montanha hoje.

— Oh — disse Nancy —, então quem esquiou com você?

— Um cara de uma perna — respondeu Eric.

— O quê! — chiou Nancy. — Como assim um cara de uma perna?

— Isso — disse Eric. — Depois Eric sorriu maroto e disse:

— Quer saber como ele perdeu a perna? Avalanche!

Eric esquia todos os anos desde então, e sua vida nunca mais foi a mesma. A confiança que nunca tivera antes, e está disposto a experimentar quase qualquer coisa por semana, faz musculação, joga futebol e faz outras coisas. Acho que ele adotou o lema do National Ability Center para si: “Se eu posso fazer isso, eu posso fazer qualquer coisa!”

Se eles tivessem feito as coisas à maneira de Jim, Eric nunca teria tido a chance de experimentar o que experimentou naquela montanha em Utah cinco anos atrás. Jim tem um coração aberto, mas tende a querer optar pela segurança. Depositar sua fé nos outros e acreditar que as recompensas superam os riscos. Robert Louis Stevenson disse: “Seremos o que acreditamos.”

■

■

■

■

nos o que somos capazes de nos tornar, é a única finalidade da vida.” Quando acreditamos nos outros, você os ajuda a atingir seu potencial. E você se torna uma influência positiva na vida.

Checklist da influência

Tendo fé nas pessoas

Encontre um ponto forte.

Pense em alguém que você gostaria de influenciar. Encontre um ponto forte que a pessoa tem, e mostre-o para ela. Use sua interação como uma oportunidade para expressar confiança na pessoa.

Cresça a partir de sucessos passados.

Se você tiver de dar a alguém uma tarefa difícil no futuro próximo, separe algum tempo para recordar os sucessos passados dessa pessoa. Quando você encontrá-

la, revise esses sucessos passados. (Se você passar por esse processo e não lembrar de nenhum sucesso passado, é sinal de que você passou muito pouco de tempo com essa pessoa. Planejem passar algum tempo juntos para se conhecerem melhor.)

Ajude os outros a superarem a derrota.

Se você tiver colegas, amigos, empregados ou parentes que recentemente experimentaram uma derrota de algum tipo, reserve algum tempo com eles sobre isso. Deixe que contem toda a história, e quando tiverem terminado, diga-lhes que você os valoriza e ainda confia fortemente neles.

Comece direito.

Na próxima vez em que você recrutar novas pessoas para sua organização, comece os relacionamentos direito. Em vez de esperar até depois de elas produzirem o elogio-

elas, faça questão de expressar repetidamente sua fé nelas e em sua capacidade de obter resultados. Você ficará feliz com o desejo delas de atingir resultados positivos.

Capítulo 4

Uma pessoa de influência...

Ouve as pessoas

Multiplicar

Orientar

Motivar — ***Ouvir***

Modelar

Se você estivesse indo para uma entrevista de emprego hoje, qual você diria que é a habilidade mais importante de que você precisaria? É a escrita, para criar um currículo? A habilidade de vendas? Afinal, não é isso que você faz em uma entrevista de emprego? Ou carisma? Se você for carismático, certamente vai conseguir o emprego que quer.

Ou digamos que em vez de ir para uma entrevista você fosse passar seu dia trabalhando com oportunidades de negócios, para o ministério ou pessoas para jogar em seu time. Qual habilidade você precisaria como recrutador? Discernimento? Um olhar para o futuro? Ou talvez a habilidade de lançar uma visão e empolgar as pessoas? Ou talvez as difíceis habilidades de negociação?

Melhor ainda, digamos que seu trabalho hoje fosse fornecer novas ideias para a organização. De que qualidades você precisaria? Criatividade? Inteligência? Você precisa de todas elas?

De que qualidades você precisaria? Criatividade? Inteligência? Você precisa de todas elas?

Qual é a habilidade número um de que você precisaria?

Não importa qual dessas três tarefas você fosse fazer hoje, você precisaria de todas elas, e talvez mais do que talento, discernimento ou carisma. É a habilidade de ouvir. Todos os grandes líderes reconhecem como indispensável para sua capacidade de inspirar outros e obter sucesso. Você adivinhou o que é? É a habilidade de ouvir.

Nem todo mundo aprende rápido a lição sobre a importância de ouvir. Mas a experiência de Jim:

Recém-

saido da faculdade de engenharia da Purdue University, ingressei no ambiente corporativo na McDonnell-

Douglas onde eles tinham cerca de 40 mil empregados. Eu estava trabalhando no grupo de design avançado para o DC-10, fazendo análises de vento e simulações em computador do desempenho da aeronave.

Mas eu não demorei para perceber que não ia ficar lá até o fim da minha

Alguns dos rapazes com quem eu trabalhava estavam lá havia duas décadas, e não mudado neles nesses vinte anos. Eles estavam estagnados, esperando pelo relógio

Mas eu queria causar um impacto maior no meu mundo.

Foi aí que eu comecei a buscar outras oportunidades de negócios, e quando encontrei uma oportunidade certa, comecei a tentar recrutar outros para se juntarem a mim. Nessa minha estratégia era encontrar pessoas na imensa lanchonete dos empregados. De vez em quando, em vez de esperar na fila para pegar meu almoço, eu procurava uma cadeira do lado de alguém que parecesse inteligente e que estivesse sentado sozinho, e começava uma conversa

Na primeira chance que eu tinha, eu o bombardeava com informações e tentava o

lo com fatos impressionantes e uma lógica irrefutável. Eu consegui intimidar algumas pessoas com a força de minhas convicções, mas não consegui construir um relacionamento produtivo com ninguém.

Eu vinha fazendo isso havia vários meses, com pouco sucesso, quando certa vez estava conversando com um cara de outro departamento. Ele estava me fazendo perguntas sobre as frustrações que estava tendo com seu chefe, e sobre alguns problemas que estava tendo em casa. Ele acabara de descobrir que seu filho mais velho precisaria usar aparelho dentário. Seu carro velho estava em seus últimos suspiros, e ele não tinha certeza de conseguir sair dessa. Eu senti muita pena dele, e queria conhecê-lo melhor. Então, de repente, percebi que podia ajudá-lo. Ele estava se sentindo impotente no trabalho, e estava

com problemas financeiros — duas coisas que poderiam ser mudadas com o esforço próprio. Então eu comecei a falar sobre meu negócio e explicar como poderia ajudar alguns dos problemas dele. E, para minha grande surpresa, ele, na verdade, ficou muito interessado.

Naquele dia eu entendi: Que idiota eu estava sendo! Não posso vencer apenas despejando informações neles. Se eu quero ajudá-los ou ter um impacto positivo nas pessoas, preciso aprender a ouvi-las!

O VALOR DE OUVIR

Edgar Watson Howe certa vez brincou: “Nenhum homem ouviria você falar se você não fosse o próximo.” Infelizmente, isso descreve de forma precisa a maneira como muitas pessoas se comunicam — estão ocupadas demais esperando sua vez para realmente ouvir. Pessoas de influência entendem o incrível valor de se tornar um bom ouvinte. Lyndon B. Johnson era senador pelo Texas, tinha uma placa em seu escritório que dizia: “Eu não estou aprendendo nada quando é o único a falar.” E Woodrow Wilson, o vigésimo primeiro presidente dos EUA, certa vez disse: “O ouvido do líder deve ressoar com as vozes das pessoas.”

A habilidade de ouvir direito é uma chave para ganhar influência com os outros. Os benefícios de ouvir que descobrimos.

Ouvir mostra respeito

A psicóloga Dra. Joyce Brothers disse: “Ouvir, não imitar, pode ser a maior homenagem.” Sempre que você não presta atenção ao que os outros têm a dizer, você envia uma mensagem de que não os valoriza. Mas quando você os ouve, comunica que os valoriza. Você lhes mostra que se importa. O filósofo e teólogo alemão Paul Tillich disse: “O maior dever do amor é ouvir.”

Um erro que as pessoas muitas vezes cometem na comunicação é tentar impressionar os outros. Elas tentam se fazer parecer inteligentes, sagazes ou divertidas. Mas se você quiser se conectar com os outros, tem de estar disposto a se concentrar no que eles têm a dizer. Você precisa se sentir *impressionado e interessado*, e não *impressionante e interessante*. O poeta e filósofo Ralph Waldo Emerson reconheceu: “Todo homem que encontro é, de alguma forma, superior a mim. Eu aprendo com ele.” Lembre-se disso e aprenda, e as linhas da comunicação vão realmente se abrir.

Ouvir constrói relacionamentos

Dale Carnegie, autor de *How to Win Friends and Influence People* [Como conquistar amigos e influenciar pessoas], advertiu: “Você pode fazer mais amigos em duas semanas se você se tornar um bom ouvinte do que em dois anos tentando fazer com que os outros se interessem por você. Você realmente tinha o dom de entender de relacionamentos. Ele reconhece que as pessoas são egocêntricas e que falam sobre si e suas preocupações o tempo todo. Ele ensina a construir relacionamentos profundos com os outros. David Schwartz disse em *The Magic of Thinking Big* [A magia de pensar grande]: “As grandes pessoas monopolizam o ouvir. Elas não monopolizam o falar.”

Ao se tornar um bom ouvinte, você consegue se conectar com os outros e desenvolver relacionamentos mais fortes e profundos porque está satisfeito em ouvir.

O escritor C. Neil Strait salientou que “todo mundo precisa de alguém que

escute”. Quando você se torna esse importante ouvinte, você ajuda essa pessoa de maneira significativa para se tornar uma pessoa de influência na vida dela.

Ouvir aumenta o conhecimento

Wilson Mizner disse: “Um bom ouvinte não só é popular em todo lugar, mas também sabe alguma coisa.” É incrível o quanto você pode aprender sobre seu emprego, a empresa onde você trabalha e sobre si mesmo quando decide realmente ouvir.

Mas nem todo mundo entende esse benefício. Por exemplo, ouvimos uma história de um profissional de tênis que estava dando uma aula para um novo aluno. Depois de dar várias raquetadas na bola, o profissional sugeriu a ele maneiras de melhorar a maneira de fazer a bola, vez que ele o fazia, o aluno o interrompia e dava sua opinião sobre o problema a ser resolvido. Depois de várias interrupções, o profissional começou a concordar com o aluno.

Quando a aula acabou, uma mulher que observava disse ao profissional:

— Por que você concordou com as sugestões idiotas daquele arrogante?

Você nunca vai saber quão perto está de uma ideia de um milhão de dólares a menos se não estiver disposto a ouvir.

O profissional sorriu e respondeu:

— Aprendi há muito tempo que é perda de tempo tentar vender respostas verdadeiras para qualquer pessoa que só queira comprar respostas falsas.

Cuidado para não se colocar em uma posição em que você acha que

Sempre que o fizer, estará se colocando em perigo. É quase impossível pensar em si mesmo como “especialista” e continuar a crescer e aprender ao mesmo tempo. Todos os grandes ouvintes.

Um problema comum quando as pessoas ganham mais autoridade é que quanto mais elas ganham, outros cada vez menos, principalmente as pessoas que se reportam a elas. Então, quanto mais você sobe, menos se exige que você escute os outros, tanto mais a necessidade de ouvir aumenta mais. Quanto mais você se distancia da *front*, mais você tem de depender dos outros e conseguir informações confiáveis. Você precisa de informações de que precisa para vencer se desenvolver bem e cedo a habilidade de usá-la.

À medida que você segue pela vida e obtém mais sucesso, não perca de vista de seguir crescendo e se aprimorando. E lembre, um ouvido surdo é sinal de um

Ouvir gera ideias

Ideias novas e revolucionárias nos ajudam a encontrar novas maneiras de resolver problemas, gerar novos produtos e processos para manter nossas empresas crescendo e se aprimorar pessoalmente. Plutarco, da Grécia antiga, afirmou: “Se você não sabe se beneficiará até mesmo daqueles que falam mal.”

Quando pensamos em empresas inovadoras que nunca parecem ficar estagnadas, imediatamente vem à mente. Essa empresa parece desenvolver novos produtos mais rápido do que qualquer outro fabricante. A organização tem a reputação de ser aberta às ideias e de ouvir seus clientes. Na verdade, um representante da 3M disse que as melhores ideias de produtos são as queixas dos clientes.

Boas empresas têm a reputação de ouvir seus funcionários. Os restaurantes de cadeia do ramo alimentício mais bem administrados dos EUA de acordo com a *Restaurant and Institutions* [Restaurantes e instituições], é conhecida por essa qualidade. Por cento de seu menu vem de sugestões feitas por gerentes de filiais.

O que é bom para empresas eficazes é bom para indivíduos. Quando você cria um ambiente onde as pessoas, nunca fica sem ideias. As pessoas adoram contribuir, principalmente quando você compartilha o crédito com elas. Se você der a elas oportunidades para compartilhar suas ideias, ouvir com uma mente aberta, sempre haverá o fluxo de novas ideias. E mesmo quando as ideias não funcionem, simplesmente ouvi-las pode acender a faísca para outras ideias criativas em você e nos outros. Você nunca vai saber quão perto está de uma ideia de um milhão se não estiver disposto a ouvir.

Ouvir constrói lealdade

Uma coisa engraçada acontece quando você não pratica o hábito de ouvir as pessoas. Quando outros que as ouvirão. Sempre que empregados, cônjuges, colegas, filhos ou clientes acreditam que estão sendo ouvidos, buscam pessoas que lhes darão o melhor. Quando as consequências podem ser desastrosas: o fim de uma amizade, a falta de respeito ou influência paterna diminuída ou o rompimento de um casamento.

Ninguém nunca perdeu uma venda por ouvir.

Por outro lado, praticar boas habilidades de ouvinte atrai as pessoas a você. Um psiquiatra, escritor e um dos fundadores da *Menninger Foundation* [Fundação Menninger], disse:

“Os amigos que nos ouvem são aqueles dos quais queremos nos aproximar, e não os que nos afastam. Todo mundo adora um bom ouvinte e é atraído a ele. E se você não ouvir, perderá a oportunidade de se aproximar de muitas pessoas.”

as pessoas, valorizando-as e ao que elas têm a oferecer, elas provavelmente desenvolverão uma forte lealdade a você, mesmo quando sua autoridade com eles for informal ou não.

Ouvir é uma excelente maneira de ajudar aos outros e a você

Roger G. Imhoff disse: “Deixe que as pessoas confidenciem a você. Por isso, mas certamente as ajudará.” À primeira vista, ouvir as pessoas pode parecer

Mas quando você se torna um bom ouvinte, se coloca em uma posição em que tem a capacidade de desenvolver fortes relacionamentos, reunir informações e uma compreensão acerca de você e dos outros.

BARREIRAS COMUNS AO OUVIR

Poucas pessoas atingiram seu potencial no que diz respeito a ouvir. Se você não quer quanto gostaria, então a primeira coisa a fazer para melhorar sua capacidade de ouvir é remover as barreiras comuns ao ouvir.

Supervalorizar o falar

Um humorista uma vez descreveu o ouvir como sendo “composto pela metade de minhas exclamações”. A atitude de muitas pessoas em relação a ouvir concorda mais do que gostariam de admitir. Por exemplo, se você perguntasse a elas se poderiam melhorar suas habilidades de comunicação, a maioria delas descreveria o falar e se tornar mais persuasiva ou aprimorar suas habilidades para falar em público como o desejo de ouvir melhor.

A maioria das pessoas supervaloriza o falar e subvaloriza o ouvir, mesmo quando se relacionam com pessoas, como em vendas. Mas a verdade é que a maioria não sabe vender. É persuasão. É ouvir. Pense nisto: Ninguém nunca perdeu uma venda por não ouvir.

Bons comunicadores sabem monitorar sua relação falar/ouvir. O presidente Abraham Lincoln, considerado um dos líderes e comunicadores mais eficazes na história, disse: “Estou me preparando para argumentar com um homem, gasto um terço do tempo pensando em mim e no que vou dizer — e dois terços pensando nele e no que ele vai dizer em resposta à minha relação para se manter. Ouço duas vezes mais do que fala.

Perda de foco

Para algumas pessoas, principalmente aquelas com muita energia, pisar no freio para ouvir pode ser um desafio. A maioria das pessoas tende a falar cerca de 150 palavras por minuto, mas podem ouvir de trezentas a quinhentas palavras por minuto. Essa

tensão e fazer com que um ouvinte perca o foco. A maioria das pessoas tenta procurando outras coisas para fazer, como sonhar acordado, pensar mentalmente rever sua lista de afazeres; ou observar outras pessoas. É parecido quando dirigimos um carro. Raramente prestamos atenção só à rua à

Geralmente olhamos para o cenário, comemos e bebemos, ou ouvimos rádio.

Se você quiser se tornar um ouvinte melhor, no entanto, precisa aplicar energia e atenção de forma positiva, se concentrando na pessoa com quem está interagindo corporal. Observe mudanças na expressão facial. Olhe nos olhos da pessoa. O gerenciamento Peter Drucker comentou: “A coisa mais importante na comunicação está sendo dito.” Se você gastar sua energia observando a outra pessoa de perto, ela diz, suas habilidades de ouvinte vão melhorar drasticamente.

Fadiga mental

O ex-

presidente Ronald Reagan contou uma história engraçada sobre dois psiquiatras e um mais novo. Todos os dias eles chegavam ao trabalho imaculadamente vestidos. No fim do dia, o mais novo estava um frangalho enquanto o mais velho estava imaculado.

— Como você consegue? — o psiquiatra mais jovem finalmente perguntou a um colega mais velho. — Sempre fica tão inteiro depois de receber pacientes o dia todo.

O médico mais velho respondeu:

— É fácil. Eu nunca escuto. **1**

Sempre que você ouvir as pessoas por longos períodos de tempo, o efeito é fadiga mental.

Mas qualquer tipo de fadiga mental pode afetar negativamente sua habilidade de ouvir.

Ouvimos uma história sobre uma senhora de oitenta e nove anos com problemas de audição. Ela visitou seu médico, e depois de examiná-la, ele disse:

— Agora temos um procedimento que pode corrigir seu problema auditivo. A senhora gostaria de agendar a operação?

— Não vai haver operação porque eu não quero que minha audição seja corrigida, senhora. — Estou com oitenta e nove anos, e já ouvi o bastante!

Se você estiver cansado ou enfrentando circunstâncias difíceis, lembre-se de que para continuar a ser um ouvinte eficaz, você tem de buscar mais energia, se concentrar e permanecer presente.

Estereótipos

Estereotipar os outros pode ser uma barreira imensa para ouvir. Tende a esperar em vez de o que a pessoa diz de fato. A maior parte de nós pode apanhar nessa armadilha, mas todos o fazemos até certo ponto. Leia a seguinte lista lúdica humorada extraída do texto

Things I'd Like to Hear — But Won't [Coisas que eu gostaria de ouvir — mas não]

de David Grimes. Se você nunca espera ouvir uma destas coisas das pessoas, pode ser culpado de estereotipar:

Do meu mecânico de automóveis:

“Essa parte é muito menos cara do que eu pensava.”

“Você poderia conseguir esse serviço mais barato na oficina ali no fim da rua.”

“Era só um fio solto. Nem vou cobrar.”

De um atendente de loja:

“O sistema está fora do ar. Vou então somar suas compras com papel e lápis.”

“Vou fazer uma pausa depois que terminar de atender esses clientes.”

“Sinto muito que tenhamos lhe vendido um produto com defeito. Nós vamos voltar na sua casa e lhe entregar um novo ou reembolsá-lo, o que você preferir.”

De um empreiteiro:

“A pessoa que trabalhou nisso antes certamente sabia o que estava fazendo.”

“Acho que fiz uma estimativa de preço um pouco alta.”

Do dentista:

“Acho que você está usando fio dental demais.”

“Não vou lhe fazer nenhuma pergunta até tirar a sonda da sua boca.”

De um garçom:

“Acho que é atrevido para um garçom dizer seu nome, mas já que você perguntou...”

“Eu fui lento e sem atenção. Não posso aceitar nenhuma gorjeta.” [2](#)

Essas frases são inteligentes. E também são um lembrete de que não é boa ideia estereotipar pessoas. Sempre que você tratar as pessoas estritamente como membros de um grupo,

indivíduos, pode entrar em apuros. Então tome cuidado. Se ao conversar descobrir pensando nelas como *nerds* de computador, típicos adolescentes, loiras excêntricas ou representantes de algum outro grupo em vez de como indivíduos, cuidando ouvindo de verdade o que elas têm a dizer.

Carregar bagagem emocional

Quase todo mundo tem filtros emocionais que lhe impedem de ouvir o que os outros dizem. Suas experiências passadas, tanto positivas quanto negativas, coloram sua enxerga a vida e molda suas expectativas. E particularmente experiências incidentes da infância, podem fazer com que você tenda a reagir de forma diferente perceber que está em uma situação semelhante. Como Mark Twain uma vez disse: se você se senta em um fogão quente nunca mais se sentará em um fogão quente. Se você se sentará em um fogão frio também. Dali em diante, esse gato simplesmente não se senta mais.

Se você nunca superou fortes experiências emocionais do passado, pode estar com dificuldade. Outros dizem por meio dessas experiências. Se você se preocupa com certos assuntos em particular o deixa na defensiva, ou se você frequentemente projeta suas inseguranças em outros, pode ser que você precise superar suas questões para que possa se tornar mais aberto.

Sigmund Freud disse: “Um homem com dor de dente não pode se apaixonar”. Quando você tem a dor de dente não permite que ele perceba nada além de sua dor. De forma semelhante, se uma pessoa tiver uma mágoa interior, as palavras dos outros são abafadas pelo som da dor.

Estar preocupado consigo mesmo

Provavelmente a barreira mais terrível para ouvir é a preocupação consigo mesmo. Quando vimos uma esquete de televisão que ilustra essa ideia muito bem. Um marido estava tentando conversar com sua mulher estava tentando conversar com ele:

MULHER: Querido, o encanador não chegou a tempo de consertar a goteira por isso não dá para beber água hoje.

MARIDO: Hum-hum.

MULHER: Então o cano estourou e alagou o porão.

MARIDO: Quieta. Estão quase fazendo um gol.

MULHER: Parte da fiação ficou molhada e quase eletrocutou Fofinho.

MARIDO: Ah, não, eles têm um homem livre. Droga! Gol!.

MULHER: O veterinário diz que ele ficará melhor em uma semana.

MARIDO: Você pode me trazer algo para comer?

MULHER: O encanador finalmente chegou e disse que estava feliz por estourado, porque agora ele pode sair de férias.

MARIDO: Você não está *escutando*? Eu disse que estou com fome!

MULHER: E, Stanley, estou indo embora. O encanador e eu pegaremos o avião amanhã.

■

■

■

MARIDO: Você não pode parar com toda essa falação e me trazer algo aqui é que ninguém nunca me escuta.

Se você não se importa com ninguém além de você, você não vai ouvir as pessoas. O irônico é que, quando você não escuta, o dano que você causa a si mesmo é, na verdade, maior do que o que você causa às outras pessoas.

COMO DESENVOLVER HABILIDADES DE OUVINTE

De acordo com Brian Adams, autor de *Sales Cybernetics* [Cibernética de vendas], durante um dia comum, passamos a maior parte do dia ouvindo. Ele oferece as seguintes estatísticas:

9% do dia é gasto escrevendo

16% do dia é gasto lendo

30% do dia é gasto falando

*45% do dia é gasto ouvindo*³

Então você provavelmente concorda que ouvir é importante. Mas o que significa ouvir? Aqui está uma história sobre uma aula de apreciação de música na escola que é bastante significativa para essa questão. O professor da turma pediu que um voluntário viesse à frente e falasse sobre a diferença entre ouvir e escutar. Inicialmente ninguém queria responder, mas finalmente alguém se levantou. Quando o professor o chamou, ele disse: “Ouvir é *querer* escutar.”

Essa resposta é um grande começo. Para se tornar um bom ouvinte, você terá que praticar.

Mas você também precisa de algumas habilidades para ajudá-lo. Aqui vão nove sugestões para ajudá-lo:

lo a se tornar um ouvinte melhor:

1. Olhe para o seu interlocutor

O processo todo começa com você dando à outra pessoa sua atenção total. A não adiante seu trabalho, mexa com papéis, lave a louça ou assista à televisão para se concentrar apenas na pessoa. E se não tiver tempo nesse momento, é rápido possível.

2. Não interrompa

A maioria das pessoas reage mal ao ser interrompida. Faz com que se sintam de acordo com Robert L. Montgomery, autor de *Listening Made Easy* [Simplificando o ouvir]: “É tão rude pisar nas ideias das pessoas quanto em seus pés.”

As pessoas que tendem a interromper os outros geralmente o fazem por um o Não dão valor suficiente ao que a pessoa tem a dizer.

Querem impressionar os outros mostrando como são inteligentes ou intuitivos.

Estão ansiosas demais com a conversa para deixar que a pessoa termine de

Se você tem o hábito de interromper as pessoas, examine seus motivos e determine-se a mudar.

Dê às pessoas o tempo de que precisarem para se expressar. E não si estar falando o tempo todo. Períodos de silêncio dão a vocês uma chance para dito para que possam reagir de acordo.

3. Concentre-se na compreensão

Você já reparou como a maioria das pessoas esquece rapidamente as coisas q instituições como Michigan State, Ohio State, Florida State, e Universio que a maioria das pessoas pode selembrar apenas de cinquenta por ce imediatamente após escutarem. E, com o passar do tempo, sua habilidade de

No dia seguinte, sua retenção geralmente caiu para cerca de 25%.

Uma maneira de combater essa tendência é tornar seu objetivo entender em se lembrar de fatos. O advogado, palestrante e escritor Herb Cohen enfatizou mais do que ouvir as palavras transmitidas. Exige que você encontre significado está sendo dito. Afinal, os significados não estão nas palavras, mas nas pessoas.

Para aumentar a compreensão dos outros ao ouvi-los, siga estas orientações oferecidas por Eric Allenbaugh:

1. Ouça com uma ligação cabeça-coração.
2. Ouça com o intuito de compreender.
3. Ouça procurando a mensagem e a mensagem por trás da mensagem.
4. Ouça buscando conteúdo e sentimentos.
5. Ouça com seus olhos — seu ouvir vai melhorar.
6. Ouça de acordo com o interesse dos outros, não só com a posição deles.
7. Ouça o que estão dizendo e o que não estão.
8. Ouça com empatia e aceitação.
9. Ouça buscando as áreas em que eles estão com medo e machucados.
10. Ouça como você gostaria de ser ouvido. 4

Ao aprender a se colocar no lugar da outra pessoa, sua habilidade de compreender

E quanto maior sua habilidade de entender, melhor ouvinte você se tornará.

4. Determine a necessidade no momento

A habilidade de discernir a necessidade da pessoa no momento é parte essencial para ser eficaz. As pessoas falam por muitas razões: para receber conforto, para desabafar, para informar, para serem compreendidas ou para aliviar o nervosismo. Muitas vezes falam com você por razões que não se ajustam às suas expectativas.

Muitos homens e mulheres estão em conflito porque ocasionalmente se sentem não entendidos. Deixam de determinar a necessidade da outra pessoa no momento. Os homens geralmente querem consertar problemas que discutem; sua necessidade é resolver. As mulheres, por outro lado, são mais propensas a falar sobre um problema e compartilhá-lo; muitas vezes não pedem nem desejam soluções. Sempre que você puder determinar a necessidade atual da pessoa com quem está se comunicando, poderá melhor entender o contexto apropriado. E conseguirá entendê-las melhor.

5. Verifique suas emoções

Conforme já mencionamos, a maioria das pessoas carrega uma bagagem emocional e reage a certas pessoas ou situações. Sempre que você ficar muito emocionado, pare e verifique suas emoções — principalmente se sua reação parecer mais forte do que o

Você não quer fazer de uma pessoa totalmente alheia a isso o receptor.

mais, mesmo se suas reações não forem efeito de um evento do seu mundo, não deixe que os outros terminem de explicar seus pontos de vista, suas ideias ou sentimentos de oferecer as suas.

6. Suspenda seu julgamento

Você já começou a ouvir uma pessoa contar uma história e começou a responder antes de ela terminar? Quase todo mundo já fez isso. Mas a verdade é que não é bom responder precipitadas e ser um bom ouvinte ao mesmo tempo. Ao conversar com as pessoas, tente ouvir a história completa antes de responder. Se não o fizer, pode acabar perdendo a chance de ouvir o que elas pretendem dizer.

7. Recapitule nos intervalos maiores

Especialistas concordam que o ouvir é mais eficaz quando é ativo. John

“Comente sobre o que ouviu, e individualize seus comentários. Por exemplo,

‘Cheryl, isso obviamente é muito importante para você’. Isso o ajudará a ser um bom ouvinte. Vá além: ‘Isso é interessante’. Se você se treinar para comentar, o interlocutor saberá que você está ouvindo e pode oferecer mais informações.

Uma técnica para o ouvir ativo é recapitular o que a pessoa diz nos intervalos. Quando o interlocutor termina um assunto, parafraseie pontos ou ideias principais para o próximo, e certifique-

se de que entendeu a mensagem corretamente. Fazer isso dá segurança à pessoa e o ajuda a se manter concentrado no que ela está tentando comunicar.

8. Faça perguntas para esclarecer

Você já percebeu que os melhores repórteres são excelentes ouvintes? Escolha Walters, por exemplo. Ela olha para o interlocutor, concentra-se em entender, suspende o julgamento e recapitula o que a pessoa tem a dizer. As pessoas confiam nela e contam-lhe praticamente tudo. Mas ela pratica outra habilidade que a ajuda a aumentar sua compreensão da pessoa que está entrevistando. Ela faz boas perguntas.

Se você quiser se tornar um ouvinte eficaz, torne-se um bom repórter — não um que bota o microfone na cara da pessoa e a enche de perguntas, mas alguém que gentilmente confirma e busca esclarecimento. Se você mostrar às pessoas quanto você se importa com elas fazendo perguntas de uma forma não ameaçadora, ficará surpreso com quanto elas lhe contarão.

9. Faça sempre com que ouvir seja sua prioridade

A última coisa a lembrar quando desenvolver suas habilidades de ouvir é

prioridade, não importa quão ocupado você fique ou quão alto você subiu e

exemplo memorável de um executivo ocupado que criou tempo para o Walton, fundador da Wal-

Mart é um dos homens mais ricos dos EUA. Ele acreditava em ouvir o que as pessoas tinham a dizer, principalmente seus empregados. Certa vez, ele vo-

Pleasant, Texas, aterrissou e deu instruções a seu copiloto que o encontrasse sessenta quilômetros estrada abaixo. Então ele foi em um caminhão da Mart até o fim do caminho só para poder conversar com o motorista. Deveríamos todos prioridade.

Se você mostrar às pessoas quanto você se importa e fizer as perguntas de uma forma ameaçadora, ficará surpreso com quanto elas lhe contarão.

Muitas pessoas dão pouca importância à habilidade de ouvir. A maioria é fácil, e se veem como muito bons ouvintes. Mas embora seja verdade que possa escutar, pouquíssimas podem realmente ouvir.

Em nossas carreiras, já falamos bastante. Falamos a milhares de pessoas todos os dias. Jim, Nancy, fala bastante — e acredite em nós, ela fala muito bem! Mas é maravilhosa, e às vezes, quando ela fala, é sobre a comunicação e a importância do tempo atrás ela proferiu uma palestra sobre ouvir que enfatizou dar às pessoas a chance de tentar ver as coisas de seu ponto de vista.

Na plateia naquele dia estava um homem chamado Rodney. Embora ele não tivesse um filho pequeno, já havia sido casado e tinha duas filhas com sua primeira esposa, tendo problemas com ela. Ela constantemente ligava para ele e pedia mais dinheiro. Ele tinha duas meninas. Eles discutiam muito, e ela estava deixando-o tão enlouquecido que ele já tinha contratado um advogado e estava se preparando para processá-la.

Mas quando Rodney ouviu Nancy falar sobre ouvir naquele dia, ele percebeu que era insensível com sua ex-mulher Charlotte. Uns dois dias depois, ele ligou para ela e perguntou se eles poderiam se encontrar. Ela achou isso suspeito e até mesmo pediu a seu advogado para a fim de descobrir o que ele estava tramando. Mas Rodney os convenceu de que ele não estava e finalmente Charlotte concordou em vê-lo.

Encontraram-se em um café, e Rodney disse:

— Charlotte, eu quero ouvi-la. Diga-me como está sua vida. Eu me importo, sim, com você e com as crianças.

— Eu não achava que você se importava nem um pouco com as meninas — e começou a chorar.

— Eu me importo — ele disse. — Sinto muito. Eu só estava pensando em mim e não em você. Perdoeme, por favor.

— Por que você está fazendo isso? — perguntou ela.

— Porque eu quero acertar as coisas — respondeu ele. — Estou zangado há tempo e estava enxergando direito. Agora, me diga como estão as coisas para você e para elas.

Por algum tempo, Charlotte só conseguia soluçar. Mas depois ela começou a falar sobre suas dificuldades como mãe solteira e como ela estava fazendo seu melhor para elas.

■

■

mas que não parecia o bastante. Conversaram por horas e, ao conversar, um alicerce de respeito mútuo se formava. Com o tempo, eles acreditam que podem começar novamente.

Rodney provavelmente não está sozinho. Você consegue pensar em pessoas que não ouvindo ultimamente? E o que você vai fazer a respeito? Nunca é tarde demais para começar a ouvir. Pode mudar sua vida — e a vida das pessoas à sua volta.

Checklist da influência

Ouvir as pessoas

Meça suas habilidades de ouvinte.

Peça a alguém que o conhece bem para que use as seguintes perguntas a fim de avaliar suas habilidades de ouvinte de acordo com as novas habilidades de bom ouvir discutidas neste capítulo. Peça que essa pessoa explique quaisquer pontos de melhoria.

E não interrompa ou se defenda ao receber a explicação.

1. Eu geralmente olho para o interlocutor enquanto ele está falando?
2. Eu espero que o interlocutor termine de falar antes de responder?
3. Eu faço da compreensão meu objetivo?
4. Eu geralmente sou sensível à necessidade imediata do interlocutor?
5. Eu fiz de verificar minhas emoções uma prática?

6. Eu suspendo meu julgamento regularmente até ouvir a história completa?
7. Eu tenho a prática de recapitular o que o interlocutor diz nos intervalos?
8. Eu faço perguntas para esclarecer quando necessário?
9. Eu comunico aos outros que ouvir é uma prioridade?

Estratégia para melhoria.

Com base nas respostas recebidas, liste três maneiras como você poderia melhorar suas habilidades de ouvir:

1. _____

2. _____

3. _____

Comprometa-se a fazer essas melhorias durante as próximas semanas.

Agende uma ocasião para ouvir. Marque um compromisso com a pessoa mais importante em sua vida esta semana, e planeje passar uma hora juntos só se comunicando e ouvindo com atenção, e passe ao menos dois terços do tempo só ouvindo essa pessoa.

Capítulo 5

Uma pessoa de influência...

Entende as pessoas

Multiplicar

Orientar

Motivar — *Entender*

Modelar

Outro dia, no jantar, nós dois estávamos conversando e começamos a explorar

Como uma pessoa constrói uma organização? O que é necessário? Quando aconteceu isso? O que aconteceu? Por exemplo, o que foi necessário para uma pessoa como Jim Collins construir uma empresa que opera em vinte e seis países e impacta a vida de centenas de milhares de pessoas? John, o que foi necessário para triplicar o tamanho de sua igreja — a maior igreja metodista do mundo — em sua vida?

denominação — e, no processo, aumentar seu orçamento de 800 mil dólares e aumentar o envolvimento ativo de voluntários de apenas 112 para mais de

Não importa se seu negócio é criar programas de computador, vender um restaurante, construir casas ou projetar aviões. A chave para o sucesso é diz:

Eu não sou como John. Não cresci com uma orientação a pessoas. Ele fez cursos Carnegie enquanto ainda estava no Ensino Médio e foi para a faculdade sabendo para um emprego com pessoas. Eu fui para a Universidade Purdue e estudei aeronáutica. Quando terminei minha graduação, pensei que houvesse duas chances de sucesso em qualquer emprego: trabalho duro e conhecimentos técnicos. Nunca passou pela cabeça que habilidades com pessoas tivessem algum valor.

Entrei no meu primeiro emprego pronto para trabalhar e carregado de conhecimentos técnicos. A Purdue tinha me dado uma educação de primeiríssimo nível, e eu tinha sido acreditado em trabalho duro. Mas não demorou muito para que eu percebesse que o sucesso nos negócios significa a habilidade de trabalhar com pessoas. Na verdade, a vida é lidar com pessoas. Descobri que isso era verdade não só profissionalmente como engenheiro, consultor e empreendedor; mas em todos os aspectos da vida, quer eu estivesse interagindo com minha família, trabalhando com um dos professores dos meus alunos ou socializando com os amigos. Se você não consegue entender as pessoas e lidar com elas, não conseguirá nada. E certamente não poderá se tornar uma pessoa de influência.

ENTENDER PESSOAS PAGA GRANDES DIVIDENDOS

E m

Climbing the Executive Ladder [Subindo a escada executiva], os autores disseram: “Poucas coisas lhe pagarão dividendos maiores do que o tempo que você investe em entender as pessoas. Quase nada agregará mais à sua estatística de sucesso. Nada lhe dará maior satisfação ou lhe trará mais felicidade.”

Quando entendemos o ponto de vista do próximo — entendemos o que ele está tentando fazer entre dez vezes ele está tentando fazer o que é certo.

— *Harry Truman*

A habilidade de entender as pessoas é um dos maiores dons que alguém pode ter. Quando você consegue entender as pessoas, consegue impactar positivamente todas as áreas de sua vida, não só a área profissional.

veja como entender pessoas ajudou essa mãe de uma criança na pré-escola. Ela disse:

Deixando meu filho de quatro anos dentro de casa, corri para fora para jogar algo no lixo. Quando tentei abrir a porta para voltar lá para dentro, estava trancada. . . que insistir que meu filho abrisse a porta teria resultado em uma batalha

Então, com uma voz triste, eu disse: “Oh, que pena. Você se trancou dentro e a porta abriu imediatamente.

Entender pessoas certamente impacta sua habilidade de se comunicar com o médico e professor de psiquiatria na Universidade de Pensilvânia, observou: pode cometer ao tentar convencer alguém é ter como prioridade expressar sentimentos. O que a maioria das pessoas realmente quer é ser ouvida, responder

No momento em que as pessoas veem que estão sendo compreendidas se mais motivadas

para entender seu ponto de vista.” Se você puder aprender a entender o que elas pensam, o que sentem, o que as inspira, como é possível que ajam e reajam e como você pode motivá-las e influenciá-las de uma forma positiva.

POR QUE AS PESSOAS NÃO CONSEGUEM ENTENDER AS OUTRAS?

A falta de compreensão em relação aos outros é uma fonte recorrente de tensões

Certa vez, ouvimos um advogado falar: “Metade das controvérsias e dos conflitos entre as pessoas são causados não por diferenças de opinião ou incapacidade de argumentar, mas pela sua falta de compreensão uns com os outros.” Se pudéssemos reduzir o número de conflitos mal-entendidos, os

Se a compreensão é um dom tão precioso, por que mais pessoas não
razões.

Medo

O colono norte-

americano do século XVII William Penn advertiu: “Não despreze nem se oponha ao que você não compreende”; no entanto, muitas pessoas parecem fazer exatamente o contrário. Não entendem os outros, muitas vezes reagem com medo. E uma vez que com medo raramente tentam sobrepor seu medo para aprenderem mais sobre eles. Tornam-se um ciclo vicioso.

Infelizmente, o medo é evidente no local de trabalho no que diz respeito aos empregados em relação a seus líderes. Trabalhadores temem seus gerentes. Gerentes temem por gerentes mais graduados. Ambos os grupos às vezes temem os executivos. Há uma certa desconfiança, uma suspeita indevida, falta de comunicação e produtividade reduzida. Por exemplo, o Dr. M. Michael Markowich, vice-presidente de recursos humanos da IBM, diz que os empregados relutam para sugerir ideias. Aqui vão algumas razões: Eles pensam que suas ideias serão rejeitadas.

Sentem que seus colegas não gostarão das ideias.

Pensam que não vão ganhar crédito se as ideias funcionarem.

■

■

■

Têm medo que o chefe se sinta ameaçado pelas ideias.

Não querem ficar rotulados como causadores de problemas.

Têm medo de perder seus empregos se sugerirem ideias que não funcionem.

1

O ponto comum em todas essas razões é o medo. No entanto, em um mundo mais saudável, se você der às pessoas o benefício da dúvida e substituir o medo por confiança, o mundo pode trabalhar junto de forma positiva. Tudo que as pessoas têm de fazer é lembrar-se do Presidente Harry Truman, que disse: “Quando entendemos o ponto de vista do outro, tudo muda.”

Quando entendemos o que ele está tentando fazer — nove entre dez vezes ele está certo.”

Egoísmo

Quando o medo não é um obstáculo à compreensão, normalmente o egoísmo também não é.

“Há dois lados para todas as questões — desde que isso não interfira em nós mesmos. É uma questão de perspectiva que muita gente pensa. Ninguém é egoísta de propósito: está apenas na natureza humana colocar o primeiro em seus interesses. Se você quiser ver um exemplo disso, brinque com uma criança. Ela naturalmente escolhe os melhores brinquedos para si e insiste nas regras.”

Uma maneira de superar nosso egoísmo natural é tentar ver as coisas pela perspectiva das pessoas. Conversando com um grupo de vendedores, Art Mortell compo

“Sempre que estou perdendo no xadrez, eu consistentemente me levanto e fico de pé e vejo o tabuleiro do lado dele. Aí eu começo a descobrir as jogadas idiotas que ele está fazendo ver pelo ponto de vista dele. O desafio do vendedor é ver o mundo pelo ponto de vista do cliente.” [2](#)

Esse é o desafio para todos nós, não importa qual seja nossa profissão. Há um livro que eu li há muitos anos atrás chamada “Um Curso Relâmpago em Relações Humanas” que mudou a minha maneira de ouvir porque está aí há algum tempo. Mas ela lembra quais devem ser nossos objetivos se quisermos estivermos lidando com pessoas:

A palavra menos importante: Eu

A palavra mais importante: Nós

As duas palavras mais importantes: Muito obrigado.

As três palavras mais importantes: Tudo está perdoado.

As quatro palavras mais importantes: Qual é sua opinião? As cinco palavras mais importantes: Você fez um excelente trabalho.

As seis palavras mais importantes: Eu quero tentar entender você melhor.

Mudar sua atitude do egoísmo para a compreensão requer vontade e a capacidade de tentar ver as coisas do ponto de vista da outra pessoa.

Incapacidade de apreciar as diferenças

O próximo passo lógico depois de deixar para trás o egoísmo é aprender a reconhecer e apreciar as qualidades únicas de todo mundo. Em vez de tentar engessar todos à sua imagem, reconhecer suas diferenças. Se uma pessoa tem um talento que você não tem, ótimo. Você

tem pontos fortes e os outros têm pontos fracos. Se os outros vêm de uma cultura diferente, aprenda o que puder deles. Seu novo conhecimento vai ajudá-lo a se identificar não só com eles, mas também com outras pessoas. E comemore as diferenças entre as pessoas. A diversidade produz uma dinâmica interessante entre as pessoas. Por exemplo, um temperamento colérico-sanguíneo, o que significa que ele adora se divertir e gosta de tomar decisões rapidamente em um piscar de olhos. Por outro lado, Jim é calmo e meditativo. Ele coleta informações, e quando precisa tomar decisões, reúne o máximo possível de informações e escolhas sábias. Separados, estamos bem. Mas somos ainda mais eficazes quando

Uma vez que você aprenda a apreciar as diferenças entre as pessoas, respostas para a liderança e a motivação. Joseph Beck, presidente da reconheceu essa verdade quando disse que uma pessoa de influência “diferentes são motivadas de formas diferentes. Um bom técnico de bas quando um jogador precisa de encorajamento para se superar e quando

‘puxão de orelha’. A principal diferença é que todos os jogadores precisam de alguns poucos precisam de um ‘puxão de orelha’.”

Incapacidade de reconhecer semelhanças

Ao aprender mais sobre pessoas e conhecer bem os outros, você logo pessoas têm muito em comum. Todos temos esperanças e medos, alegrias e problemas. Provavelmente a época em que as pessoas são menos propensas a ter coisas em comum com os outros é durante a adolescência. Encontramos uma história que ilustra isso. *Uma adolescente estava falando com seu pai sobre todos os seus problemas, sobre a terrível pressão que enfrentava, sobre conflitos com amigos e dificuldades no trabalho de escola e os professores. Em uma tentativa de ajudá-la a pôr tudo em perspectiva, ele lhe disse que a vida não era tão sombria quanto podia parecer. Na verdade, muito de sua preocupação era talvez desnecessária.*

“É fácil para você falar, papai”, retrucou ela. “Você já superou todos os seus problemas.”

Todas as pessoas têm uma reação emocional ao que está acontecendo à sua volta. Para uma melhor compreensão, pense em quais seriam suas emoções se você estivesse na mesma situação com quem você está interagindo. Você sabe o que você gostaria que acontecesse?

É possível que a pessoa com quem você está trabalhando tenha muitos dos mesmos sentimentos.

Encontramos um exemplo maravilhoso de uma pessoa que entende essa abordagem. Uma vendedora de doces vendia seus chocolates exóticos apenas a peso. Na loja havia uma vendedora que sempre tinha clientes formando fila enquanto as outras vendedoras ficavam sem clientes.

O dono da loja notou como os clientes corriam para ela e finalmente perguntou:

“É fácil”, disse ela. “As outras meninas botam mais de meio quilo de doces e eles começam a tirar. Eu sempre boto menos de meio quilo e depois boto mais. O cliente está feliz e estou cuidando deles e dando valor ao seu dinheiro.”

COISAS QUE TODO MUNDO PRECISA ENTENDER SOBRE AS PESSOAS

Saber do que as pessoas precisam e o que elas querem é a chave para entendê-las. E se você puder entendê-las, você pode influenciá-las e impactar sua vida de uma forma positiva. Se nós fôssemos

resumir todas as coisas que sabemos sobre entender pessoas e afunilá-las em uma pequena lista, identificaríamos estas cinco coisas:

1. Todo mundo quer ser alguém

Não existe uma pessoa no mundo que não tem o desejo de ser alguém, de ter uma pessoa menos ambiciosa e pretensiosa quer ser bem vista pelas outras.

John lembra-

se da primeira vez em que esses sentimentos foram muito mexidos de quando ele estava no Ensino Fundamental:

Eu fui ao meu primeiro jogo de basquete quando tinha nove anos. Ainda lo em

minha mente. Estava com os meus colegas no balcão do ginásio. O que eu me lembro não é do jogo; é da apresentação das formações iniciais. Eles apagaram todas as luzes e então alguns holofotes se acenderam. O apresentador chamava os nomes dos jogadores e eles corriam para o meio da quadra um a um com todo mundo no ginásio aplaudindo. Eu me pendurei no balcão naquele dia, como qualquer menino do quinto ano, e disse para mim mesmo: "Eu gostaria que isso acontecesse comigo." Na verdade, quando as apresentações acabaram, eu olhei para meu amigo Bobby Wilson e disse: "Bobby, quando eu chegar ao Ensino Médio, vão apresentar meu nome, e eu vou correr nos holofotes para ser visto naquela quadra de basquete. E as pessoas vão me aplaudir porque eu vou ser alguém." Fui para casa naquela noite e disse ao meu pai: "Eu quero ser jogador de basquete." Logo depois ele me comprou uma bola Spalding, e pusemos uma garagem. Eu costumava tirar a neve da entrada da garagem para praticar meus tiros e jogar basquete, porque eu tinha o sonho de me tornar alguém. É engraçado que esse tipo de sonho pode impactar sua vida. Eu me lembro de que no sétimo ano de basquete na minha escola, e nosso time ganhou dois jogos, então fomos para o Street Gym, em Circleville, Ohio, onde eu tinha visto aquele jogo de basquete quando eu tinha cinco anos. Quando chegamos lá, em vez de ir para a quadra como o resto dos jogadores, eles se aqueciam, fui direto ao banco onde aqueles jogadores do Ensino Médio estavam estado anos antes. Eu me sentei exatamente onde eles tinham se sentado, com meus olhos (o equivalente a apagar as luzes do ginásio). Então em minha mente eu me vi sendo apresentado, e corri para o meio da quadra. A sensação de todos os aplausos imaginários foi tão boa que eu pensei: vou fazer de novo!

E fiz. Na verdade, eu o

fiz três vezes, e de repente eu percebi que meus amigos não estavam jogando basquete, eles estavam só me observando, sem acreditar. Mas eu nem me importei porque estava tão mais próximo de me tornar a pessoa que eu sonhara em me tornar.

Todo mundo quer ser bem considerado e valorizado pelos outros. Em qualquer mundo quer ser alguém. Uma vez que essa informação se tornar parte de seu mundo, você ganhará um

insight incrível sobre por que as pessoas fazem as coisas que fazem. E

tratar todo mundo que encontrar como se fosse a pessoa mais importante do mundo — para ela é alguém — para você.

2. Ninguém se importa com quanto você sabe até saber o quanto você se importa

Para ser uma pessoa de influência, você tem de amar as pessoas antes delas. No momento em que as pessoas souberem que você cuida delas e se importa com elas se sentem a respeito de você muda. Mostrar aos outros que você se importa muda.

Seus maiores momentos e memórias mais queridas virão por causa das pessoas mais difíceis, dolorosas e trágicas também. As pessoas são a sua maior responsabilidade. O desafio é continuar a se importar com elas não importa o que acontecer. Encontramos algo chamado “Mandamentos Paradoxais da Liderança” diz:

As pessoas são ilógicas, irracionais e egoístas — ame-as assim mesmo.

Se você fizer o bem, as pessoas vão acusá-lo de motivos egoístas alheios — faça o bem assim mesmo.

Se você obtiver sucesso, ganhará falsos amigos e inimigos verdadeiros — obtenha o sucesso assim mesmo.

O bem que você fizer hoje provavelmente será esquecido amanhã — faça o bem assim mesmo.

A honestidade e a franqueza o deixam vulnerável — seja honesto e franco assim mesmo.

O maior homem com as maiores ideias pode levar um tiro do menor homem com o maior coração — pense grande assim mesmo.

As pessoas favorecem os fracos, mas seguem apenas os fortes — lute pelos poucos e não pelos muitos assim mesmo.

O que você leva anos construindo pode ser destruído da noite para o dia — construa o que vale assim mesmo.

As pessoas precisam muito de ajuda, mas podem atacá-lo se você as ajudar — ajude-as assim mesmo.

*Dê ao mundo o melhor que você tiver e você será atacado — dê ao mundo o melhor que você tiver assim mesmo.*³

Se melhor é possível, então o bom não é o bastante.

Se você quiser ajudar os outros e se tornar uma pessoa de influência,

compartilhando, dando e virando a outra face. Essa é a maneira de ser mais, você nunca sabe quando as pessoas na sua esfera de influência vão subverter sua vida e na dos outros.

3. Todo mundo precisa de alguém

Contrariamente à crença popular, não existem coisas como homens e mulheres só. Todo mundo precisa de amizade, encorajamento e ajuda. O que as pessoas sozinhas é quase nada comparado ao seu potencial quando trabalhando com outras pessoas tende a trazer satisfação. Além do mais, cavaleiros são pessoas felizes. O rei Salomão do antigo Israel afirmou o valor de se trabalhar em forma:

É melhor haver dois do que um, porque duas pessoas trabalhando juntas produzem muito mais.

Se uma delas cai,

a outra a ajuda a se levantar.

Mas, se alguém está sozinho e cai, fica em má situação porque não tem ninguém para ajudá-lo a se levantar.

Se faz frio, dois podem dormir juntos e se esquentar; mas um sozinho, como pode se esquentar?

Dois homens podem resistir a um ataque que derrotaria um deles se estivesse sozinho.

Uma corda de três cordões é difícil de arrebentar. 4

As pessoas que tentam fazer tudo sozinhas muitas vezes se colocam em apuros. Há mais loucas que já vimos sobre o assunto veio de um pedido de segurança que machucou em uma construção. Ele estava tentando levar um carregamento de tijolos de um prédio sem pedir a ajuda de ninguém. Ele escreveu:

Teria demorado demais descer com todos os tijolos na mão, então eu decidi botá-los em um

barril e descer com eles por uma roldana que eu tinha amarrado ao topo do prédio. Em vez de amarrar a corda de forma segura no térreo, subi até o topo do prédio, ajustei a corda em volta do barril, carreguei-

o com tijolos e o empurrei para a descida. Então, desci para

a calçada e desamarrei a corda, segurando-a firmemente para guiar o barril para baixo

bem devagar. Mas como eu peso apenas sessenta e quatro quilos, a carga de trinta quilos me puxou do chão tão rápido que eu nem tive tempo de pular a corda. Ao passar entre o segundo e o terceiro andar encontrei o barril de

explica os hematomas e as lacerações na parte superior do meu corpo. Eu me segurei na corda até chegar ao topo, onde minha mão se prendeu na roldana. Isso explica meu dedo quebrado. Ao mesmo tempo, no entanto, o barril atingiu a calçada com um impacto e o fundo saiu. Com a saída do peso dos tijolos, o barril pesava apenas dezoito quilos. Meu corpo de sessenta e quatro quilos começou uma rápida descida, e eu encontrei o barril vazio subindo. Isso explica meu tornozelo quebrado. Com uma velocidade muito pequena, eu continuei a descida e aterrissei na pilha de tijolos. Isso explica a torção nas costas e minha clavícula quebrada. A essa altura eu perdi toda a presença de espírito e soltei a corda, e o barril vazio desceu e se quebrou sobre mim. Isso explica meus machucados na cabeça. E quanto à última pergunta em seu e-mail, "seguro", "O que eu faria se a mesma situação se me apresentasse novamente?", sei que não tentarei mais fazer todo o trabalho sozinho.

Todo mundo precisa de alguém para trabalhar em conjunto e ajudar. Se estiver disposto a se dar aos outros e ajudá-los, e mantiver os motivos certos, a vida deles e a sua podem mudar.

4. Todo mundo pode ser alguém quando alguém o entende e acredita nele

Uma vez que você entender as pessoas e acreditar nelas, elas podem realmente não custa muito esforço ajudar as outras pessoas a se sentirem importantes.

deliberadamente no momento certo, podem fazer uma grande diferença, como John:

Por quatorze anos eu tive o privilégio de ser pastor de uma grande congregação na San Diego, onde fazíamos uma programação maravilhosa de Natal todos os anos.

Costumávamos fazer vinte e oito apresentações, e ao todo cerca de trinta crianças participavam todos os anos. A apresentação sempre incluía um bando de crianças, e minhas partes favoritas da apresentação era uma canção em que trezentas crianças vestidas de anjos cantavam segurando velas. Ao fim da canção, elas saíam andando pelos corredores e saíam pelo saguão na frente da igreja. Durante a apresentação, eu decidi esperar por elas no saguão. Elas não sabiam que eu estaria lá à medida que chegavam, eu as aplaudia, elogiava e dizia: "Crianças, vocês fizeram um ótimo trabalho!" Elas ficaram surpresas de me ver, e ficaram felizes com o encorajamento.

Para a segunda apresentação, eu fiz a mesma coisa novamente. E eu pude vê-las caminhando pelos corredores, que elas estavam olhando para trás ansiosamente para ver se eu estava lá para lhes dar encorajamento. Na terceira apresentação da noite, elas saíram pela curva e andaram pelos corredores, elas estavam sorrindo. E, quando chegaram ao saguão, estávamos tocando as mãos e elas estavam se divertindo. Elas sabiam que eu acreditava nelas, e isso fez com que todas sentissem que eram alguém.

Quando foi a última vez em que você se esforçou para fazer as pessoas se sentirem

investimento exigido da sua parte é totalmente ofuscado pelo impacto no mundo que você conhece e todas as pessoas que você encontra têm o mesmo importante na vida dos outros. Tudo de que elas precisam é encorajamento e para ajudá-las a atingir seu potencial.

5. Qualquer pessoa que ajuda alguém influencia muitas pessoas

A última coisa que você precisa entender sobre as pessoas é que quando você está, na verdade, impactando muitas outras. O que você dá para uma pessoa impacta todas as pessoas que essa pessoa impacta. A natureza da influência é mesmo você, porque quando você ajuda os outros e seus motivos são bons, você sabe o que pode algum dia dar. A maioria das pessoas fica tão genuinamente gratas por você que elas fazem sentir que são alguém especial que nunca se cansam de mostrar sua gratidão.

ESCOLHA ENTENDER OS OUTROS

No fim das contas, a habilidade de entender as pessoas é uma escolha. Todas as pessoas nascem com grandes instintos que permitem que entendam como os outros se sentem.

Mas mesmo se você não for uma pessoa que entenda os outros por instinto, você pode aprender a habilidade de trabalhar com eles. Todo mundo é capaz de ter a habilidade de entender os outros e definitivamente influenciar pessoas.

Se você quiser mesmo fazer a diferença na vida dos outros, então decida-se a ter...

A perspectiva da outra pessoa

Mark McCormack, autor de *What They Don't Teach You at Harvard Business School* [O que não ensinam a você em Harvard], escreveu sobre uma história divertida para a *Entrepreneur*. Ela

ilustra o valor de reconhecer as perspectivas das outras pessoas. Ele estava esperando na fila de bilhetes do aeroporto. Na minha frente estavam duas pessoas esperando por causa de um sorvete de casquinha. Na frente delas estava uma mulher com uma criança no colo. Eu vi que isso era um acidente esperando para acontecer. Eu deveria estar pensando sobre isso quando ouvi a menina dizer para o menino: 'Se você não quiser ficar com pelos do casaco dessa senhora no seu sorvete'."

A maioria das pessoas não olha além das próprias experiências quando lida com os outros. Elas tendem a ver pessoas e eventos no contexto de sua posição, de seu histórico e de suas experiências.

Por exemplo, Pat McNally, dos Cincinnati Bengals da NFL, disse: "Eu sou um jogador de futebol americano. Nos profissionais me consideram intelectual." Embora ele não tivesse uma educação superior, que os outros tinham dele havia mudado.

Sempre que você vir as coisas da perspectiva da outra pessoa, ganhará um je-
de ver a vida. E você encontrará novas maneiras de ajudar os outros. Uma história
Zadig, de

Voltaire, mostra o valor de olhar para pessoas e situações de uma nova maneira.

O governante de um país estava triste porque seu cavalo favorito havia
emissários pela terra para procurar por ele, mas não adiantou nada. Mesmo
uma grande recompensa. Muitos vieram esperando ganhá-
la e procuraram o cavalo, mas todos
falharam. O cavalo tinha desaparecido.

Um simplório na corte do rei pediu uma audiência com o monarca, e lhe disse
o cavalo.

— Você! — exclamou o rei. — Você pode encontrar meu cavalo quando
falharam?

— Sim, majestade — respondeu o simplório.

— Então o encontre — disse o rei, que não tinha nada a perder.

Dentro de algumas horas o cavalo estava de volta ao palácio, e o rei

Imediatamente ordenou que seu tesoureiro emitisse uma bela recompensa para
ele explicasse como o tinha encontrado quando tantos homens considerados

— Foi fácil, majestade — disse o simplório. — Eu simplesmente me perguntei
cavalo, aonde iria? E, me colocando no lugar dele, logo o encontrei.

Empatia pessoal

Outra qualidade de que você precisa se quiser entender e ajudar os outros é a
todo mundo é naturalmente empático, como é evidente nesta história.

Parece que o pastor estava retornando para casa depois de uma visita à Nova
paroquianos o encontrou na estação de trem.

— Bem — perguntou o pastor —, como estão as coisas em casa?

— Tristes, muito tristes, pastor — respondeu o homem. — Veio um ciclone e
casa.

— Bem, não estou surpreso — disse o incompreensivo pastor, franzindo a testa
que eu venho avisando sobre a maneira como você vem vivendo. O que é
inevitável.

— Ele também destruiu a sua casa, pastor — adicionou o homem.

— Destruíu? — disse o pastor, momentaneamente surpreso. — Puxa vida, a idade está acima da compreensão humana.

Não espere que sua casa seja destruída por um ciclone para ter sentimentos pelas falhas das pessoas. Ofereça ajuda aos outros com a mão forte, mas com a outra mão responderão a você de forma positiva.

Uma atitude positiva para com as pessoas

O escritor Harper Lee escreveu: “As pessoas geralmente veem o que preferem ouvir.” Se você tem uma atitude positiva para com as pessoas, acredite, de acordo com suas crenças, então você pode ter um impacto na vida delas. Isso depende da maneira como você pensa nas pessoas. Você não pode ser uma influência positiva se for assim:

Quando a outra pessoa demora, é lenta.

Quando eu demoro, estou sendo abrangente.

Quando a outra pessoa não faz, é preguiçosa.

Quando eu não faço, estou ocupado.

Quando a outra pessoa faz algo sem que lhe tenham pedido, está passando de seu tempo.

Quando eu o faço, isso é iniciativa.

Quando a outra pessoa não observa uma regra de etiqueta, é rude.

Quando eu não a observo, sou original.

Quando a outra pessoa agrada o chefe, é puxa-saco. Quando eu agrado o chefe, isso é cooperação.

Quando a outra pessoa progride, está tendo sorte.

Quando eu consigo progredir, isso é só a recompensa pelo meu trabalho duro.

Sua atitude em relação às pessoas é uma das escolhas mais importantes. Se o seu pensamento for positivo, você pode realmente causar um impacto nela. Um forte proponente do pensamento positivo, conta a seguinte história em *Life Changers* [Modificadores de vida]:

“Sou o maior jogador de beisebol do mundo”, esnobou o menininho ao pular no quintal dos fundos de casa. Taco no ombro, jogou uma bola para o alto,

“Sou o maior jogador que já existiu”, reiterou. Pegou a bola novamente, girou e e

novo. Parando um momento para examinar seu taco, abaixou e pegou a bola. “Se jogador de beisebol que já existiu!” O embalo do giro dele quase o derrubou. Mas caiu, ilesa, aos seus pés. “Uau!”, exclamou. “Que lançador!” 5

Se você quiser se tornar uma pessoa de influência, tenha uma atitude para com a atitude que aquele menino tinha em relação a si mesmo.

Se você tratar todo mundo que encontrar como se fosse a pessoa mais importante

comunicará que ela é alguém — para você.

Jim foi lembrado da importância de entender as pessoas e ver as coisas sob o ponto de vista delas. Ele visitou seus pais idosos em Nova York recentemente:

Meus pais já têm quase noventa anos, e trabalharam duro a vida toda. Meu pai era editor do Niagara Falls Gazette, e minha mãe era enfermeira supervisora noturna no Niagara Falls Memorial Hospital. Ela trabalhou muitos anos das 23h às 7h quando eu era criança para que ela pudesse estar em casa para me acordar para a escola, fazer o café da manhã e preparar meu almoço. E então ela estava em casa quando eu chegava da escola às 4h da tarde. Eu mal notava que ela trabalhava. Quando eu era mais jovem, nós sempre vivíamos em uma casa muito pequena. Depois que eles se aposentaram, venderam a casa e se mudaram

para um pequeno apartamento para viver de suas modestas pensões. Como a maioria das pessoas que foram abençoadas financeiramente, Nancy e eu sempre estamos tentando encontrar meios de ajudar nossos pais e retribuir um pouco pelas coisas positivas que eles fizeram por nós ao longo dos anos. Recentemente, pensamos que poderíamos ajudá-los alugando

para eles uma cobertura no edifício de maior prestígio na cidade. Era incrível porque tinha vista para as cataratas do Niágara. Mas depois de seis meses, meus pais perceberam que se poderiam se mudar de lá. A visão da minha mãe estava então tão fraca que ela não conseguia mais ver as cataratas. Papai, por outro lado, conseguia ver bem, mas estava extremamente ansioso por estar em um lugar tão alto. Ficamos preocupados por eles não terem gostado, mas prontamente concordamos em mudá-los de volta a seu pequeno apartamento.

Meu desejo de ajudá-

los ainda era forte, então certo dia, depois que os alocamos de novo no apartamento, levei minha mãe ao mercado. Embora ela alegasse que não precisava de nada, eu consegui convencê-

la a me deixar comprar alguns itens: uma nova

lata de lixo, talheres, um pequeno rádio e uma torradeira nova — a antiga arrematamos com uma torrada como um canhão quando estava pronta. E eu me senti muito bem mostrando a torradeira a uma vizinha e dizendo: “Meu filho comprou para nós!”

Nancy e eu queríamos dar a eles grandes coisas, mas não era isso que importava para eles. Eles estavam felizes com uma torradeira. Ah, sim, havia outro item que eles não admitiram que gostariam de ter: uma pequena árvore para a frente do apartamento. Eles acharam que seria bom ter um pouco de sombra no verão quando se sentassem do lado de fora. “Mas elas são tão caras”, disse minha mãe. “Compramos só uma muda.” Queríamos que eles tivessem sombra hoje, não daqui a quinze anos. Então saímos e lhes compramos a maior árvore que encontramos. Não era preciso muito dinheiro para deixá-los felizes, só um pouco de compreensão.

Nem todo mundo aprende essa lição. Muitas pessoas tentam empurrar e depois não entendem por que não têm influência com os outros. Para descobrir o que as pessoas querem e ajude-as a conseguir. É isso que as motiva. E é isso que torna possível você se tornar uma pessoa de influência na vida delas.

Checklist da influência

Entendendo as pessoas



Avalie sua compreensão.

Use a seguinte escala para avaliar sua habilidade de entender as pessoas (circule a avaliação que se aplica a você):

Superior — Eu posso quase sempre antecipar como as pessoas vão se sentir em qualquer situação. A compreensão é uma das minhas habilidades mais fortes.

Boa — Na maior parte do tempo o que as pessoas fazem e querem faz sentido.

Considero minha habilidade de entender as pessoas uma vantagem.

Razoável — Fico surpreso com as pessoas tanto quanto consigo antecipar.

Considero minha habilidade de entender os outros mediana.

Fraca — Na maior parte do tempo os sentimentos e as motivações das pessoas não fazem sentido para mim. Eu definitivamente preciso melhorar nessa área.

Plano de ação da compreensão.

Se você se avaliou como superior, então deveria estar compartilhando sua habilidade ensinando aos outros como entender melhor as pessoas.

avaliou como bom, razoável ou fraco, continue se esforçando para aprender e melhorar sua habilidade imediatamente se fazendo estas quatro perguntas com novas pessoas:

1. De onde elas vêm?
2. Aonde elas querem ir?
3. Qual é a necessidade delas agora?
4. Como eu posso ajudar?

Ative sua atitude positiva.

Se sua habilidade de entender as pessoas não é tão boa quanto você gostaria que fosse, a raiz pode ser que você não valorize os outros tanto quanto que interagir com as pessoas, lembre-se das palavras de Ken Keyes, Jr.: “Uma pessoa amável vive em um mundo amável. Uma pessoa hostil vive em um mundo hostil: Todo mundo é seu espelho.”

Capítulo 6

Uma pessoa de influência...

Engrandece as pessoas

Multiplicar

Orientar — ***Engrandecer***

Motivar

Modelar

Depois que você tiver sido um modelo de integridade com os outros e tiver conseguido

com sucesso, está pronto para dar o próximo passo no processo de ser uma pessoa de influência na vida deles. Jim tem uma história que lhe dará uma ideia de como

Ao longo dos anos, Eric já passou por mais de trinta cirurgias individuais no cérebro. Isso nunca o impediu de ser mentalmente afiado e cheio de otimismo. E seu grande humor nos mantém entretidos. Durante uma de suas muitas cirurgias, Eric sofreu

A perda do equilíbrio muscular resultante limitou o uso de sua mão direita e lhe deu uma curvatura aguda na espinha. Depois de dois anos, isso exigiu outra cirurgia. Os médicos fizeram uma fusão espinal e implantaram varetas de aço da base do pescoço

pélvis. Ele passou três meses com o corpo todo engessado durante sua longa recuperação, e, como resultado, muitas de suas habilidades anteriores foram reduzidas.

Mas Eric passou por tudo isso com o moral caracteristicamente positivo. Depois da cirurgia na espinha de Eric, Nancy não mais podia deixá-

lo sozinho, então decidimos que

estava na hora de contratar uma pessoa em tempo integral para levantá-lo, ajudar com seu

dia a dia, e prestar assistência na reabilitação em andamento. Sabíamos o tipo de pessoa que queríamos contratar, mas não tínhamos ideia de onde ou como localizá-la. Certo dia,

enquanto Nancy estava conversando com um de nossos contatos médicos, falou sobre Fernando. Ele parecia ótimo. “Ele é a pessoa perfeita”, disse nosso contato. “Você nunca vai consegui-

lo.” A resposta de Nancy foi: “Só nos dê o telefone dele, e deixe que nos preocupemos se vamos ou não consegui-

lo.” Algumas semanas depois, o

contratamos, e ele tem sido maravilhoso. Fernando havia trabalhado no Sharp Hospital, embora ele fosse apenas cinco anos mais velho que Eric, ele já tinha sido gerente de um programa para crianças que sofreram abuso e havia trabalhado no campo de reabilitação por anos. Ele e Eric se deram bem imediatamente. Fernando fornecia uma combinação de habilidades profissionais e companhia. É difícil descrever que presente nos deu Deus a Eric e a nossa família na pessoa de Fernando. Ele vê sua missão em engrandecer Eric, mantê-

lo crescendo até seu potencial total. Fernando constantemente

aprende novas informações e técnicas em seu campo, e busca maneiras de aplicar novas experiências e desafios

para a crescer. Como resultado, a vida de Eric não é mais a

mesma. No tempo em que os dois vêm fazendo as coisas juntos, Eric fez muito mais

do que ir esquiar todos os anos. Ele aprendeu a praticar jet ski — eu nunca poderia ter imaginado

Eric indo a sessenta e cinco quilômetros por hora na água, mas Fernando acredita que ele poderia fazê-

lo, e assim o fez. Eric também é voluntário como tutor para alunos do

Ensino Fundamental, estuda alemão, trabalha em nosso escritório e pratica natação algumas vezes por semana, e começou a fazer exercícios com pesos. É difícil para nós lembrar

quando Eric é gravemente limitado fisicamente, porque sua vida é ocupada, desafiadora e ele expande a cada dia. Uma das maiores experiências de Eric desde que se uniu a família tem sido seu envolvimento com o power soccer. É um novo esporte jogado

usando cadeiras de rodas motorizadas. Elas se encontram em ginásios onde compõem outras equipes. Eric ama, e geralmente gosta de jogar como goleiro. Pouco depois

Fernando levou Eric para Vancouver, no Canadá, para competir em um torneio de

soccer. Foi uma experiência e tanto para Eric. Eles voaram juntos, alugaram um apartamento, pegaram seu quarto de hotel e se viraram pela cidade — só os dois. Eric não veio

principalmente competir no torneio de cinco dias onde ele marcou dois gols. E o mais

tudo, o time dele ganhou a medalha de ouro! Nunca tínhamos visto Eric tão animado estava quando voltou do torneio. Ele usou sua medalha de ouro na volta para casa, e acho que não tocou o chão por dias. Desde então, sua confiança tem sido grande, que ele está disposto a aceitar quase qualquer tipo de desafio. E, por isso, ele merece muito do crédito. Sem sua fé em Eric e seu desejo de engrandecer o time, nada disso teria acontecido.

Para se tornar uma pessoa de influência e causar um impacto positivo nas pessoas, você precisa caminhar com elas e realmente se envolver na vida delas. Foi isso que você fez com o filho de Jim, Eric. E é o que você precisa fazer com as outras pessoas para fazer a diferença. Dar um modelo de uma vida de integridade é um primeiro passo para tornar uma influência porque isso cria um forte alicerce com os outros. E o primeiro passo para motivar as pessoas. Ao nutrir as pessoas, mostrar sua fé nelas, ouvir suas experiências, demonstrar sua compreensão para com elas, você constrói uma forte conexão que é um incentivo para vencerem — e serem influenciadas por você. Mas se você quiser que elas possam realmente crescer, melhorar e vencer, você tem de dar o próximo passo e se tornar um mentor para elas.

O SIGNIFICADO DA MENTORIA

Dar às pessoas a *motivação* para crescer sem também fornecer a elas os *meios* de fazê-lo é uma tragédia. Mas o processo de mentoria oferece às pessoas a oportunidade de transformar seus sonhos em realidade, seus sonhos em destino. Mentores impactam a eternidade onde a influência deles acaba.

O estadista britânico do século XIX, William Gladstone, afirmou: “Sábio não desperdiça energia em buscas para as quais ele não é apropriado; e mais sábio escolhe coisas que ele pode fazer bem, escolhe e segue resolutamente a melhor.” A maioria das pessoas tem um dom natural para identificar suas maiores áreas de potencial. Elas precisam apenas de um pouco de ajuda, principalmente ao começarem a crescer e se esforçarem para atingir seu potencial. É importante que você se torne um mentor na vida das pessoas que você deseja ajudar, guiá-las nas áreas de crescimento pessoal e profissional até que elas possam tornar-se mais independentes.

Os autores de *The Leadership Challenge* [O desafio da liderança], James M. Kouzes e Barry Z.

Posner, oferecem *insights* de liderança pertinentes à mentoria: “Líderes são pioneiros. Eles guiam pessoas que se aventuram em território inexplorado. Eles nos guiam por caminhos muitas vezes desconhecidos... A razão única para se ter líderes — sua função — é impelir para a frente. Líderes nos impelem a ir para algum lugar.”

Mentores impactam a eternidade, porque não têm como saber onde sua influência

Mentores líderes movem as pessoas que estão desenvolvendo até o crescimento de força. Neste capítulo e nos próximos três, nos concentraremos em quatro maneiras de executar a tarefa de ser mentor de outras pessoas: engrandecer as pessoas, ajudá-las a navegar através dos problemas da vida, conectar-se com elas de modo mais profundo e capacitá-las a atingir seu potencial.

ENGRANDECER AS PESSOAS É UM INVESTIMENTO

O escritor Alan Loy McGinnis observou: “Não há ocupação mais nobre do que ajudar alguém a vencer.” Ajudar os outros a crescer é uma das coisas incríveis que você pode fazer por eles. Como diz John em seu livro *The Success Journey* [A jornada para o sucesso], crescer até atingir seu potencial é um dos três componentes para o sucesso (conhecer seu objetivo e plantar sementes que beneficiem os outros).

Robert Gross, antigo presidente da Lockheed Aircraft Corporation, certa vez falou com seus supervisores: “Uma coisa é construir um produto, outra é construir uma empresa. Os produtos são feitos por homens, e as coisas que eles produzem não são melhores do que os homens.”

Não desenvolvemos automóveis, aviões, geladeiras, rádios ou cadarços. Desenvolvemos pessoas. *Os homens desenvolvem o produto.*”

Quando você engrandece os outros, faz várias coisas...

Aumenta o nível de vida delas

Denis Waitley disse: “As maiores conquistas são as que beneficiam os outros. Quando você ajuda as pessoas a se engrandecer em qualquer área da vida, você as beneficia. Quando você ajuda elas a subir a um novo nível. À medida que as pessoas desenvolvem, aprendem novas habilidades e ampliam sua capacidade de resolução de problemas, sua vida e seu nível de satisfação aumentam drasticamente. Ninguém pode crescer mais rápido do que a maneira como vive a vida.

Quando você engrandece os outros, abraça uma oportunidade de ajudá-los a atingir seu potencial.

Aumenta o potencial delas para o sucesso

O executivo George Crane alegou que “não há futuro em emprego nenhum que não execute o trabalho”. Quando você engrandece as pessoas, dá mais brilho à vida delas. Elas expandem seus horizontes, melhoram suas atitudes, aumentam suas habilidades, aprendem novas maneiras de pensar, e vivem melhor. E isso aumenta o potencial delas.

Aumenta a capacidade de crescimento delas

Quando você ajuda as pessoas a se engrandecer, não está lhes dando ferramenta temporária, de curto prazo, que vai ajudá-los somente hoje. Engrandecer tem benefícios de longo prazo. Ajuda-os a se tornarem mais bem preparadas e aumenta a capacidade de aprender e crescer. Depois de engrandecidas, sempre que receberem um recurso ou oportunidade preparadas para usá-lo para seu maior benefício. E seu crescimento começa a se multiplicar.

Aumenta o potencial de organização

Se as pessoas que você está batalhando para engrandecer são parte de um grupo — um negócio, uma igreja, uma equipe esportiva ou um clube —, então todo o crescimento. Por exemplo, se muitas pessoas em sua organização melhoram a qualidade de toda a organização aumenta. Se algumas pessoas melhoram o crescimento e sucesso aumenta devido à liderança aumentada dessas pessoas. Se o crescimento ocorrerem como resultado de seu engrandecimento, aguarde por quando eles estiverem prestes a decolar!

Fred Smith, amigo de John, é um excelente líder, empreendedor e coach. Ele vinha aconselhando um grupo de vinte jovens CEOs e se encontrava com eles regularmente. Um dia, após anos quando decidiu que eles precisavam passar um tempo sozinhos. Ele voltou para vê-los por um período. Eles continuaram a se encontrar sem ele, mas eventualmente eles pediam que voltasse para uma visita. Quando ele o fazia, eles o chamavam de Baccarat. Nele estava gravada a frase “Ele nos engrandeceu”.

Fred vem engrandecendo as pessoas há décadas porque percebe o valor incrível de ajudar as pessoas sendo alongadas, mas também às pessoas que influenciam. Ele é engraçada; elas querem progredir e vencer, mas são relutantes a mudar. Elas são dispostas a crescer apenas o suficiente para acomodar seus problemas; elas não querem crescer o bastante para atingir seu potencial. É por isso que precisam de ajuda. Helen Schucman e William Thetford disseram com muita propriedade que “tornar-se uma oportunidade, se torna uma oportunidade”. Quando você engrandece os outros, você cria uma oportunidade de ajudá-los a atingir seu potencial.

O ensaísta francês Michel Eyquem de Montaigne escreveu: “O valor da vida não está na quantidade de dias, mas no uso que fazemos deles; um homem pode viver muito tempo e viver muito pouco.” Quando você engrandece os outros, ajuda-os a aproveitar ao máximo o tempo que eles têm e aumenta a qualidade de vida deles.

TORNE-SE UM ENGRANDECEDOR

Para muitas pessoas, só o fato de querer engrandecer os outros não são suficientes para a tarefa. Geralmente precisam trabalhar alguma coisa. Na maioria dos exemplos, se você quer fazer mais pelos outros, você tem de se tornar mais válido em outro lugar que na área de mentoria. Você pode ensinar a reproduzir apenas o que você é.

Os especialistas em liderança Warren Bennis e Bert Nanus falaram sobre a capacidade de desenvolver e melhorar suas habilidades que distingue os líderes.

Em suas preparações para assumir a tarefa de ajudar os outros a se engrandecer, você precisa fazer é melhorar e se engrandecer porque só quando você está engrandecendo é que você pode ajudar os outros a fazer o mesmo. A menos que seguirão uma pessoa cujas habilidades de liderança sejam mais fracas do que



aprenderão de alguém que não está crescendo. Você não só deve estar em um estágio de seu crescimento pessoal, como também deve continuar a crescer de forma que provavelmente lembrar como você respeitava pouco um de seus professores de faculdade que obviamente tinha parado de aprender e crescer décadas antes de você (em que se formou!)

Albert Schweitzer sustentava que “o maior segredo do sucesso é passar a vida a ajudar o homem que nunca fica estagnado”. Quando você tem como objetivo crescer e engrandecer, você se torna o tipo de pessoa que nunca poderá ficar “estagnado”, recarregando suas baterias e encontrando maneiras melhores de fazer as coisas. Enquanto você ainda está crescendo, pergunte a si mesmo o que você ainda espera alcançar. Não pensar em nada ou está olhando para trás em vez de para frente, seu crescimento será limitado.

Já foi dito que “o maior obstáculo à descoberta não é a ignorância. É a ilusão de saber.”

Muitas pessoas perdem de vista a importância do crescimento pessoal e a educação formal. Mas não deixe que isso aconteça com você. Torne seu crescimento uma das maiores prioridades a partir de hoje. Não há tempo a perder. Como a escocês Thomas Carlyle, “uma vida; um pequeno flash de tempo entre duas eternidades. É a chance para nós, nunca mais.” Qualquer dia que se passa sem crescimento é uma oportunidade perdida para você se melhorar e, assim, engrandecer os outros.

ESCOLHA CUIDADOSAMENTE AS PESSOAS A ENGRANDECER

Depois que você já cresceu um pouco e está pronto para ajudar os outros a se engrandecer, precisa começar a pensar nas pessoas com quem vai escolher trabalhar.

Você deve tentar ser um modelo de integridade para todas as pessoas, sejam elas conhecidos ou completos estranhos. E você deve ter como objetivo motivar todas as pessoas com quem se relaciona — familiares, empregados, colegas de igreja ou de trabalho e

tem tempo de engrandecer todo mundo em sua vida; é um processo envolvendo você precisa trabalhar primeiro com as pessoas mais promissoras ao seu redor, serem receptivas ao crescimento.

Em

Killers of the Dream [Assassinos do sonho], Lillian Smith escreveu: “Nós, nos homens ao redor da Terra —, nos vemos presos à palavra igualdade, humano. Gostaria que a esquecêssemos. Acabar com seu uso em nosso país; a usem. Ela não serve para homens que jogam seus sonhos para o alto. Ela só baixo a humanidade.” Certamente desejamos que todas as pessoas tenham oportunidades e justiça, mas sabemos que as pessoas não respondem de forma ou vantagens. E isso vale para as pessoas que você terá a oportunidade. As pessoas estão ávidas para serem engrandecidas. Outras não se importam com não crescerão sob os seus cuidados. É seu trabalho descobrir qual é qual.

Ao pensar nas pessoas que você quer engrandecer, tenha as seguintes orientações. *Selecione pessoas cuja filosofia de vida seja semelhante à sua.* Os valores subjacentes das pessoas que você quer engrandecer precisam ser semelhantes. Se elas não tiverem o básico em comum, tudo pode acabar como um mal-entendido, e vocês não vivenciarão a eficiência de que gostariam. Roy Disney, irmão e parceiro de

■

■

■

■

difícil tomar decisões quando você sabe quais são seus valores.” E se você e a pessoa orientada tiverem valores semelhantes, poderão tomar decisões harmoniosas ao

Escolha pessoas com um potencial no qual você genuinamente acredite. Você não pode mentar pessoas em que não acredite. Dê seu melhor esforço de mentoria às pessoas com potencial — aquelas para quem você vê um futuro promissor —, não para aquelas que não têm pena. Nutra, ame e motive as pessoas que sofrem. Mas dedique-se às pessoas que crescerão e farão a diferença.

Escolha pessoas cuja vida você possa impactar de forma positiva. Nem todo mundo é capaz de desenvolver-se beneficiária do que você tem a oferecer. Procure compatibilidade entre o potencial deles e seus pontos fortes e sua experiência.

Eleve homens e mulheres ao topo. Gostaríamos de que todas as pessoas atingissem todo o seu potencial e se transformassem em estrelas. Afinal, desenvolvem as pessoas um nível acima de sua habilidade. Mas a verdade é que as pessoas possam subir a um nível mais elevado do que ocupam atualmente, não de subir até os níveis mais altos. Um mentor de sucesso avalia o potencial da pessoa em uma posição para vencer.

Comece quando chegar a hora.

Comece o processo na hora certa na vida das pessoas. Você provavelmente já ouviu a expressão “bata enquanto o ferro está quente” – situação na hora certa. O ditado data do século XIV, vem da prática dos ferreiros bater no metal quando estava exatamente na temperatura certa para moldá-lo precisamente na forma desejada. Você tem de fazer a mesma coisa com as pessoas que quer encorajar. Não cede demais, e elas ainda não verão a necessidade de crescer. Comece cedo, ou perdeu a melhor oportunidade de ajudá-las.

Depois que você encontrou as pessoas certas, tenha em mente que você não pode ajudá-las antes de começar a engrandecê-las. As pessoas amam ser encorajadas e motivadas, então você não precisa do consentimento para fazer um ou outro. Mas o processo funciona na verdade quando ambas as partes conhecem o plano, concordam com ele e dão o esforço.

TENHA COMO PRIORIDADE LEVÁ-LOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE

ENGRANDECIMENTO

O processo de engrandecimento pode ser recompensador e divertido, não custa dinheiro e trabalho. É por isso que você tem de se comprometer com o processo e suas mais altas prioridades. O amigo de John, Ed Cole, diz: “Existe um preço para crescer. Esse preço é o compromisso.” Depois que você tiver feito o compromisso, as sugestões a seguir vão ajudá-lo a maximizar o processo de engrandecimento.

Enxergue o potencial das pessoas

O compositor Gian Carlo Menotti afirmou de forma contundente: “O inferno que Deus nos dá é uma visão clara de tudo que poderíamos ter conquistado e desperdiçamos, de tudo que poderíamos ter feito e não fizemos.

”¹ O potencial não atingido é um

desperdício trágico. E, como orientador, você tem o privilégio de ajudar as pessoas a enxergar e então desenvolver seu potencial. Mas você não pode fazer isso até enxergar o

O nadador vencedor da medalha de ouro olímpica Geoffrey Gaberino diz que a competição de verdade é sempre entre o que você fez e o que você é capaz de fazer. Não se trata de você olhar para as pessoas que quer engrandecer, tente discernir o que elas são capazes de fazer.

Procure a faísca da grandeza. Observe e procure com seu coração e com o entusiasmo delas. Tente visualizar o que elas estariam fazendo se suas ideias ganhassem confiança, crescessem em áreas promissoras e dessem tudo o que elas têm para enxergar o potencial delas.

Lance uma visão para o futuro das pessoas

O antigo escritor de discursos presidenciais Robert Orben declarou: “Se você quiser mudar o mundo, existem apenas dois tipos de pessoas neste mundo: os realistas e os sonhadores. Os realistas vão para onde estão indo. Os sonhadores já estiveram lá.” Para agregar valor e fazer algo grande, viaje à frente delas com os olhos da mente e enxergue o futuro a partir de agora. Faça isso. Você se torna capaz de lançar uma visão para o futuro delas e engrandecê-las.

Alguém certa vez disse: “Não se deixe ser pressionado a pensar que seus sonhos são imprudentes. Não é para eles serem prudentes. É para eles trazerem alegria e propósito à vida.” Esse conselho é excelente. As pessoas nunca vencerão além de onde elas estão se não menos que tenham sonhos muito loucos. Quando você lança uma visão para o futuro delas, elas vão ver seu potencial e suas possibilidades. E quando você adiciona sua visão, elas vão impelir à ação. O grande estadista britânico Benjamin Disraeli declarou: “Se você quiser mudar o mundo, pense em grandes pensamentos, pois você nunca voará mais alto que seus pensamentos.” Quando você lança grandes pensamentos sobre si, e elas começarão a viver como as pessoas que você quer que elas sejam.

Incite a paixão das pessoas

Como engrandecedor, você deve ajudar pessoas que querem crescer, e uma maneira de fazer isso é incitar a paixão delas. Todo mundo — até mesmo as pessoas mais quietas e mais reservadas — tem uma paixão por alguma coisa. Você só tem de encontrá-la. Como disse o cientista Willis R. Whitney,

“alguns homens têm milhares de motivos pelos quais não podem fazer o que eles precisam é um motivo pelo qual eles podem.”

Ao procurar as paixões dos outros, vá além da superfície de suas vontades e procure o que está mais fundo dentro deles. Harold Kushner escreveu, perceptivo: “Nossa alma não quer apenas conforto, riquezas ou poder. Essas recompensas criam quase tantos problemas quanto resolvem. Nossa alma quer significado, a sensação de que descobrimos o propósito da vida, que nossa vida signifique algo, de modo que o mundo fique ao menos um pouco melhor por causa do nosso passado por ele.”

Nossa alma tem fome de significado, da sensação de que descobrimos o propósito da vida, que nossa vida signifique algo, de modo que o mundo fique ao menos um pouco melhor por causa do nosso passado por ele.”

Depois que você descobre a paixão delas, incite-as a viver por ela.

a. Mostre como ela pode ativar o potencial delas a ponto de que poderão realizar suas visões para a vida. A paixão pode ajudá-las a fazer seus sonhos se tornarem realidade. E como disse o presidente dos EUA Woodrow Wilson, “Todos os grandes [indivíduos] são sonhadores. Eles veem as coisas não de primavera ou no fogo vermelho em uma longa noite de inverno. A maioria dos sonhos morrerem, mas outros os alimentam e os protegem; alimentam-se de forma suficiente através dos dias difíceis até que eles os levem ao sol e à luz que sempre vêm para aquecer e esperar que seus sonhos se realizem.” A paixão é o combustível que protege seus sonhos.

Aborde falhas de caráter

Ao explorar como você pode ajudar os outros a engrandecer, você precisa abordar os problemas de caráter que eles possam ter. Como mencionamos no capítulo 1, alicerces sobre o qual tudo mais deve se erguer na vida das pessoas. Quando você engrandeça as pessoas, se o alicerce não for sólido, haverá apuros.

Ao examinar o caráter dos outros, lembre-se de olhar além da reputação deles. Abraham Lincoln fazia esta distinção: “O caráter é como uma árvore e a reputação é como sua sombra. A sombra depende da árvore que pensamos dela; a árvore é o que é verdadeiro.” Não se apresse para realçar a reputação que está engrandecendo. Observe-o em várias situações. Se você conhecer as pessoas bem o bastante para saber como elas reagem na maioria das situações, terá uma ideia de onde o caráter possam estar.

Martin Luther King Jr. disse: “A medida definitiva de um homem não é sua paz ou conforto e conveniência, mas em momentos de desafio e controvérsia, ele ajuda as pessoas que você está desenvolvendo para serem fortes em meio a elas. Ele começa com as pequenas coisas. O escritor e líder corporativo Joseph B. Gump disse:

“Toda vez que você é honesto e se conduz com honestidade, uma força de sua vida é colocada na direção a um sucesso maior. Cada vez que você mente, mesmo uma mentira pequena, você está empurrando-o para o fracasso.” Ajude as pessoas a aprender a se conduzirem com integridade em todas as situações, e elas estarão prontas para crescer e atingir seus objetivos.

Concentre-se nos pontos fortes das pessoas

Quando algumas pessoas começam a trabalhar com outras em seu desenvolvimento, elas se concentram nos pontos fracos em vez de nos pontos fortes. Talvez isso seja porque elas querem ver os problemas e as falhas dos outros. Mas se você começar pondo suas energias em reconhecer os pontos fortes das pessoas, você as desanimará e, sem querer, sabotará seu trabalho.

engrandecimento.

Em vez de se concentrar nos pontos fracos, preste atenção aos pontos

Desenvolva habilidades que já existam. Elogie as qualidades. Realce os pontos fracos podem esperar — a menos que sejam falhas de caráter. desenvolvido um forte relacionamento com elas e elas tiverem começado a confiar em você, a confiança é que você deve abordar os pontos fracos. E, então, lide com eles do jeito certo, uma vez.

Engrandeça-as um passo por vez

Ronald Osborn notou: “A menos que você tente fazer algo além do que está fazendo, não crescerá.” Para engrandecer as pessoas, ajude-as a dar passos de crescimento que as engrandeçam regularmente sem sobrecarregá-las ou desencorajá-las.

Para cada pessoa, esse processo será diferente. Mas não importa de onde as pessoas estão indo, elas ainda precisam crescer em certas áreas. Sugerimos que você foque em algumas das seguintes áreas no processo de desenvolvimento:

1.

Atitude. Mais do que qualquer outra coisa, a atitude determina se as pessoas vão aproveitar a vida. E a atitude impacta não só todas as áreas de sua vida, mas também as dos outros.

2.

Relacionamentos. O mundo é feito de pessoas, então todo mundo tem de aprender a lidar com os outros de forma eficaz. A habilidade de se identificar com os outros e se comunicar com eles pode afetar o casamento, a criação dos filhos, o trabalho, as amizades. Se as relações puderem se dar bem, elas poderão progredir em quase qualquer área da vida.

3.

Liderança. Tudo tem a ver com a liderança. Se as pessoas que você quer que planejem trabalhar com uma equipe, elas têm de aprender a liderá-la. Se não o fizerem, estarão sobrecarregando toda a carga sozinhas em tudo o que fizerem.

4.

Habilidades pessoais e profissionais. Você pode ficar surpreso de ver que essas habilidades são por último. Mas a verdade é que se o pensamento não for positivo e as habilidades com as pessoas estão faltando, todas as habilidades profissionais do mundo não vão ajudar as pessoas a crescerem, trabalhe de dentro para fora. Não é o que acontece com as pessoas que fazem a diferença; é o que acontece dentro delas.

Ponha recursos na mão das pessoas

Para ajudar as pessoas a crescerem, não importa a que área você está se dirigindo com a mão delas. Sempre que um de nós estiver com alguém que estamos desenvolvendo, vamos trazer algo conosco para dar a eles — livros, áudios, artigos de revistas, qualquer coisa que seja instrutiva em que possamos pôr as mãos. Nada nos dá mais alegria do que ver alguém a dar mais um passo em seu crescimento. Essa é uma razão poderosa para eu estar constantemente criando recursos para o crescimento das pessoas. Se você estiver fazendo exatamente o que está procurando para ajudar as pessoas, talvez queira compartilhar sua experiência.

Na próxima vez em que você estiver pronto para se encontrar com as pessoas e elas vão se engrandecer, tenha a mão ativa no processo. Junte artigos sobre uma das áreas em que você quer

lhes um livro que impactou sua vida ou ponha nas mãos delas áudios que vão ajudá-las a crescer.

Se você continuar a fazer isso, não só as pessoas que você desenvolve vão amadurecer, mas com você, mas cada vez que vocês se encontrarem, você verá que eles crescerão e se desenvolverão na direção a seu potencial.

Exponha-as a experiências engrandecedoras

Implementar um plano para o crescimento engrandece as pessoas. Mas o mais importante é dar-lhes uma carga nova de energia e inspiração. A escritora e a autora de

“Uma pessoa nunca pode se contentar em andar quando sente um impulso poderoso. Ela precisa expor as pessoas a experiências engrandecedoras, planta nelas esse desejo de crescer.”

Conferências e seminários, encontros com homens e mulheres de destaque, têm causado um tremendo impacto em nós. Eles sempre nos tiram de nossa zona de conforto e nos fazem pensar além de nós mesmos ou nos desafiam a ir a novos níveis de vida. Eles nos ajudam a se de que

eventos e reuniões não fazem as pessoas crescerem. Eles *inspiram* as pessoas a tomarem decisões importantes que podem mudar a direção de sua vida. O crescimento e o desenvolvimento fazem diariamente depois que tiverem tomado uma decisão.

ENSINE-LHES A SEREM AUTOENGRANDECEDORES

De acordo com Philip B. Crosby, “há uma teoria do comportamento humano que diz que as pessoas inconscientemente retardam o próprio crescimento intelectual. Elas passam a vida criando hábitos. Depois que atingem a idade de seu conforto pessoal com o mundo, elas simplesmente ficam no piloto automático pelo resto de sua vida. Elas podem progredir, mas elas não podem ser ambiciosas e ansiosas, e podem até trabalhar noite e dia. Mas não

Depois que você tiver conseguido que as pessoas valorizem o crescimento e o desenvolvimento, elas começarão a se engrandecer, terá ultrapassado uma barreira enorme. Mas o

com que elas continuem a crescer sozinhas. Já foi dito que o objetivo de todo preparar os alunos para se virarem sem eles. O mesmo pode ser dito engrandecer os outros. Ao trabalhar com os outros e ajudá-los a se engrandecerem, dê-lhes aquilo de que precisam para que possam aprender a cuidar de si. Ensine-lhes a encontrar recursos. Encoraje-os a sair de sua zona de conforto sozinhos. Direcione-os a outras pessoas que possam ajudá-los a aprender e crescer. Se você puder ajudá-los a se tornarem aprendizes eternos, terá dado a eles um presente incrível.

Um engrandecedor de sucesso avalia o potencial dos outros e os coloca em uma posição para vencerem.

Já ouvimos: “Ninguém se torna rico a menos que enriqueça outra pessoa.” Quando ajudamos os outros ao ajudá-los a crescer e se engrandecer, não só você traz alegria a eles e a você, mas você também aumenta sua influência e a habilidade deles de tocar a vida dos outros.

No começo deste capítulo, contamos a você sobre como Fernando enriqueceu a vida de Jim e Nancy. Porém, não é só isso:

Desde que Eric começou a jogar naquele torneio de power soccer, ele mudou muito. Ele se tornou mais assertivo, e está buscando seus objetivos com mais entusiasmo. Por isso, agora decidiu que quer tentar jogar tênis, então Fernando começou a trabalhar para prepará-lo. Conforme mencionei anteriormente, Eric começou a treinar com pesos.

Mas ele também deu outro passo para ajudar a tornar o tênis possível, um passo que inicialmente deu medo em mim e em Nancy. Desde o AVC, os movimentos da mão esquerda de Eric são extremamente limitados, então ele só tem uso total da mão esquerda. Para jogar tênis, ele teria de usar a mão esquerda boa para segurar a raquete. Qual foi a solução de Fernando? Ele esperou até que Nancy e eu estivéssemos fora da cidade para remover os controles da cadeira de rodas de Eric para sua mão ruim. Não achamos que isso fosse possível, mas era. Eric agora pilota com a mão direita, e assim que estiver confortável, começará a jogar tênis. Eric também faz outras coisas que simplesmente não eram possíveis antes. Por exemplo, ele trabalha no escritório, e vai dormir sozinho de noite.

■

■

	Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3
Nome	_____	_____	_____
Potencial	_____	_____	_____
Paixão	_____	_____	_____
Ponto forte no caráter	_____	_____	_____
Maior ponto forte	_____	_____	_____
Próximo passo em desenvolvimento de recursos	_____	_____	_____
Necessidade atual	_____	_____	_____
Próxima experiência de engrandecimento	_____	_____	_____

isso não é nada comparado a alguns de seus objetivos: um dia Eric quer dirigir. A e o treinamento de Fernando com Eric têm sido fantásticos. Sempre quisemos para Eric, mas descobrimos que estávamos apenas protegendo-o. Todo o processo nos engrandeceu e ampliou nossos horizontes. E, é claro, é incrível vê-lo crescer e mudar como vem acontecendo. Mas ele, Nancy e eu não estamos sozinhos. Até mesmo o engrandecimento. Fernando está mudando e crescendo também. Ele sempre foi perfeito, mas agora estamos vendo um lado mais macio e amoroso que es anteriormente. Recentemente ele disse a Nancy: “Estou aprendendo que tenho medo dar alegria para ter alegria na minha vida.”

O que o filósofo e poeta norte-americano do século XIX, Ralph Waldo Emerson, disse é verdadeiro: “É uma das compensações mais lindas desta vida que nenhum homem tentar ajudar o próximo sem se ajudar.” Se você se doar para engrandecer, atingir seu potencial, as recompensas que você colherá serão quase tão grandes quanto as das pessoas que você ajuda.

Checklist da influência

Engrandecendo as pessoas

Quem você vai engrandecer?

Escreva os nomes dos três principais candidatos para você engrandecer. Lembre-

se de escolher pessoas cuja filosofia de vida seja similar à sua, em cu-
potencial você acredite, cuja vida você possa positivamente impactar, e que
o processo.

1. _____

2. _____

3. _____

Agenda do engrandecimento.

Use a planilha seguinte para desenvolver sua estratégia a fim de
engrandecer as três pessoas que você escolheu:

Capítulo 7

Uma pessoa de influência...

Conduz outras pessoas

Multiplicar

Orientar — **Conduzir**

Motivar

Modelar

Ajudar as pessoas a se engrandecerem e desenvolverem seu potencial torna p
um novo nível de vida. Mas, independentemente de quanto elas cresça
enfrentarão obstáculos. Elas cometerão erros. Encontrarão problemas em
profissional. E se depararão com circunstâncias que não conseguirão superar

John conta uma história sobre a vez em que decidiu ajudar todos os
superarem um dia difícil juntos.

*Eu viajo muito por causa das palestras que faço pelo país, e às vezes iss
situações inusitadas. Eu me lembro de uma noite em particular em que estava no
em Charlotte, Carolina do Norte, me preparando para voar para Indianápo*

*Estava ao telefone até o último minuto, e então corri para meu portão e me encon
Dick Peterson, presidente da INJOY, esperando mergulhar dentro do avião
portas se fechassem. Mas, para minha surpresa, a área de espera tinha cerca de c
ou sessenta pessoas cabisbaixas.*

Olhei para Dick e perguntei:

— O que está acontecendo?

— Bem — disse Dick —, parece que não vamos voar por enquanto.

— Qual é o problema? — perguntei.

— Não sei — respondeu.

Então fui falar com o agente no portão, e ele me disse:

— Os comissários de bordo ainda não estão aqui, e não podemos deixar ninguém até que eles cheguem. Então ele anunciou a mesma coisa pelo sistema de som, e o mundo na área de espera murchar. Eles pareciam muito infelizes.

Eu olhei para Dick e disse:

— Quer saber? Vamos ver se conseguimos ajudar essas pessoas.

Então fomos para a lanchonete ali perto e eu disse à Denise, atendente do local:

— Eu gostaria de sessenta refrigerantes, por favor. Ela ficou olhando para o momento e finalmente disse:

— Você quer sessenta?

Então eu expliquei a ela:

— Existem vários passageiros no próximo portão que estão desapontados e precisamos de alguma coisa para animá-los.

— Você não está brincando? Vai comprar um para cada um? — perguntou.

— Pode apostar.

Ela parou por um momento e perguntou:

— Posso ajudar?

Denise, Dick e eu levamos as bebidas para as pessoas no portão, e dava para ver que não sabiam o que pensar. Então eu disse: “Posso ter a atenção de vocês, por favor. Meu nome é John Maxwell. Já que só vamos sair em de trinta a quarenta e cinco minutos, vou em pelo menos pegar algo para vocês beberem. É por conta da casa.” Comecei a

distribuir os refrigerantes, e dava para ver que eles estavam me achando engraçado.

Depois disso, fui falar com o pessoal da companhia aérea também. Mas depois de um tempo, comecei a me entreter com

com eles, e quando eles descobriram que os comissários de bordo estavam em terra, eu estaria no portão, eu finalmente consegui convencê-los a nos deixar embarcar.

Assim que todos subimos no avião, eu vi uma grande cesta de amendoim, barras e outras coisas na cozinha, e pensei comigo mesmo: Ei, eles deveriam comer com esse refrigerante. Então atravessei o corredor distribuindo as guloseimas. Em cinco minutos eu tinha servido a todos alguma coisa para comer, e eles estavam bem comendo. A essa altura a tripulação embarcou correndo. Estavam se desculhando com o sistema de som imediatamente e disseram: “Senhoras e senhores, partiremos logo que pudermos, começaremos a servir as bebidas.”

Bem, eles ouviram muitos risos e vozes na cabine, e um dos comissários perguntou ao outro: “O que está acontecendo?”

“Oi, meu nome é John”, eu disse. “Eles não estão tão preocupados com o voo agora. Já dei a todos algo para beber e alguns petiscos. Na verdade, tudo bem se o voo atrasar com todo mundo por um momento?” Eles riram e disseram: “Claro, por que não?”

Ao taxiarmos para a pista, eles me deixaram falar. “Oi, pessoal”, eu disse ao meu amigo, John Maxwell. Favor apertarem os cintos de segurança, decolaremos em instantes, e assim que estivermos no ar eu voltarei para servi-los.”

Divertimo-

nos muito naquele voo. Conversei com todo mundo e ajudei a servir as bebidas.

Quando aterrissamos, eu perguntei se poderia falar uma última vez. “Galeria?”

“aqui é o John. Estou muito feliz por vocês estarem neste voo hoje. Não nos divertimos?”

Todo mundo bateu palmas e deu vivas. “Agora, quando sairmos, vou descer até a escada de bagagens. Se algum de vocês tiver algum problema, me procure, imediatamente cuidaremos da situação.”

Quando eu estava na área das bagagens ajudando as pessoas a encontrarem suas coisas, um homem veio até mim e disse:

— Foi ótimo. Sou da Flórida, e tenho algumas toranjas comigo. Aqui, tome uma toranja.

— Muito obrigado — disse eu. — Sabe, tenho um irmão que mora na Flórida, em Winterhaven.

— É onde eu moro! — disse ele. — Qual é o seu nome mesmo? John Maxwell? E qual é o nome do seu irmão? É Larry e da esposa é Anita?

— Isso mesmo.

— *Eu os conheço!* — disse ele. — *Anita trabalha comigo. Vou ligar para eles agora.*

Eles não vão acreditar.

— *Ele correu para o telefone.* — *Eu viajo há anos* — disse — *e nunca assim antes!*

O que poderia ter sido uma viagem horrorosa com pessoas cansadas e humoradas, acabou sendo uma experiência que ninguém naquele voo jamais vai esquecer. Por que decidiu tomar os outros sob sua asa e ajudá-los durante uma situação potencialmente desagradável. É

um processo que chamamos de *condução*.

A maioria das pessoas precisa de ajuda para passar por algumas das dificuldades, provavelmente não foi mais do que uma inconveniência para a maioria.

ainda assim eles gostaram de ser guiados por alguém com uma boa atitude. É necessário e valorizado pela maioria das pessoas, principalmente quando chegam perto de casa, e as pessoas têm dificuldades em lidar com eles.

Uma pessoa conhecida por tentar ajudar as pessoas com seus problemas é Anita. Sobre o que ela aprendeu com as pessoas por meio das cartas que recebe para: *Já aprendi muito — incluindo, o que é mais significativo, o que Leo Rosten tinha quando disse: “Cada um de nós é um pouco solitário, no fundo, e berra por comp*

Aprendi como é com as pessoas em apuros e torturadas neste mundo que não têm com quem conversar. O fato de que a coluna tem sido um sucesso realça, pelo menos para mim, a tragédia central de nossa sociedade, a desconexão, a insegurança, a atormenta, mutila e paralisa tantos de nós. Aprendi que o sucesso financeiro, as conquistas acadêmicas e o status social ou político não abrem portas para a paz de segurança interior. Todos somos nômades, como ovelhas, neste planeta. 1

As pessoas nas quais você exerce influência precisam de sua ajuda, principalmente as que estão tentando ir a um novo nível, começar uma nova empreitada ou entrar em uma nova fase da vida. Elas precisam de alguém que as lidere e as guie. Mel Ziegler, fundador da Barabara, esboçou a habilidade de conduzir de um líder quando escreveu: “Um líder enfrenta um abismo oculto entre onde as coisas estão e onde elas deveriam estar, e constrói um caminho provisório para tentar a travessia. Do outro lado ele guia os que ousam fazer a travessia perigosa até que os engenheiros possam construir um caminho mais sólido para todos.”

2
Um líder é uma pessoa que vê mais do que os outros veem, que enxerga mais longe e antes que os outros enxerguem. — Leroy Eims

Ziegler pintou uma imagem vívida. Mas, para a maioria das pessoas, a liderança não é simplesmente um evento pontual, um único abismo a cruzar. A maioria orienta-se continuamente até que elas possam organizar sua vida, e desanimam e desistiram encorajadas para fazer a jornada com as próprias pernas. É mais como uma viagem pelo meio da qual você tem de conduzi-las do que um abismo que você tem de convencê-las a atravessar.

Você tem de ajudá-las a se encontrar, ver os icebergs e sobreviver a mares tempestuosos, deve fazer a viagem com elas — pelo menos até que estejam no curso sozinhas.

UM CONDUTOR IDENTIFICA O DESTINO

Um bom condutor ajuda as pessoas a identificar seu destino. Em *Be the Leader You Were Meant to*

Be [Seja o líder que você nasceu para ser], Leroy Eims escreveu: “Um líder não sabe mais do que os outros veem, que enxerga mais longe que os outros, e antes que eles possam ver.”

No capítulo anterior, conversamos sobre a importância de lançar uma visão para que elas fiquem encorajadas a crescer. O próximo passo é mostrar a forma mais concreta. A maioria das pessoas que está insatisfeita e desanimada não obtiveram uma visão para si. Já foi dito: “Enterrar nossos sonhos é enterrar a nossa vida.”

■

■

■

somos ‘matéria-prima dos sonhos’. O sonho de Deus para nós é que atinjam os nossos sonhos.

Você tem de ajudar os outros a descobrir seus sonhos e então fazer com que eles os realizem.

Se não houver movimento, então não pode haver condução. E qualquer movimento que não seja apenas se for na direção do destino.

Você já pode reconhecer muito do potencial das pessoas que estão tentando descobrir quem são e o que sabem mais sobre elas. Para ajudá-las a reconhecer o destino que tanto buscam, você precisa saber o que realmente importa para elas, o que as motiva. Para fazer isso, descubra o que elas realmente querem. *Pelo que elas choram?* Para saber aonde as pessoas realmente querem ir, pergunte-lhes o que toca o coração delas. A paixão e a compaixão são motivadores convincentes. Muitos grandes homens e mulheres da história foram grandes líderes não pelo que planejaram, mas pelo que deram em sua vida para conquistar. Ouça com seu coração

coisas pelas quais os outros estão dispostos a se dar.

Pelo que elas cantam? Frank Irving Fletcher observou: “Nenhum homem seu coração estiver mais pesado que sua carga.” Há uma grande diferença: elas tocam o coração das pessoas e as coisas que as puxam para baixo. No fim das contas, elas precisam concentrar muita energia no que lhes dá alegria. Procurar em si mesmo, você orienta lhes dará outra pista em relação ao destino desejado.

Pelo que elas sonham? Napoleon Hill disse: “Trate com carinho suas visões e sonhos, eles são os filhos da sua alma; o projeto das suas conquistas definitivas.” Se você ajuda as pessoas a descobrir seus sonhos e realmente acreditar neles, poderá ajudá-las a se tornarem as pessoas que elas foram feitas para ser.

UM CONDUTOR DELINEIA O CURSO

Quando você pensa nas paixões, no potencial e na visão das pessoas, elas realmente querem ir porque você as vê com mais profundidade e discernimento. As pessoas dizem que seu objetivo é a felicidade ou o sucesso, mas se identificam superficialmente com eles como seu destino, certamente ficarão desapontadas. Como J. Meyers disse: “A felicidade, a riqueza e o sucesso são subprodutos de se estabelecer a meta em si”.

Uma vez que você, como condutor, ajuda as pessoas a identificarem seus sonhos, precisa ajudá-las a dar um jeito de torná-los realidade. E isso significa delinear um curso e estabelecer metas. J. Meyers disse: “Um lápis n.º 2 e um sonho podem levá-lo a qualquer lugar.” Sem dúvida ele entendia o valor de planejar e pôr as metas por escrito. Isso não sempre ocorre como esperado, mas você tem de começar com uma meta e estabelecer suas metas no concreto e escrever seus planos na areia.

Para ajudar as pessoas a delinear seu curso, preste atenção às seguintes áreas:

Aonde elas precisam ir

Você ficaria surpreso em saber como as pessoas podem se desviar quando tem

Como E. W. Howe escreveu em *Success Is Easier Than Failure* [O sucesso é mais fácil que o fracasso], “Algumas pessoas lutam contra Alpes imaginários por toda a vida, montanhas praguejando contra dificuldades que não existem.” As pessoas

experimentaram o sucesso, muitas vezes não têm ideia do que é preciso para ir onde querem ir. Elas se atiram em um labirinto de atividade porque

pegar um caminho mais fácil. Como condutor, você deve mostrar a elas o me

O que elas precisam saber

Ouvimos uma história divertida sobre um marido que queria ajudar sua esposa, mas ela estava ouvindo mal. Certa vez, ele se posicionou do lado oposto a ela na estrada, de costas para ele, e disse baixinho: “Está me ouvindo?” Como não obteve resposta, ele repetiu: “Está me ouvindo agora?” Nada ainda. Chegou mais perto e repetiu: “Está me ouvindo?” Não ouviu resposta; então finalmente repetiu a pergunta diretamente. Ele virou de frente para ele e disse: “Pela quarta vez, *sim!*”

Muitas pessoas por aí são parecidas com esse marido. Querem vencer e ajudar, mas a falta de compreensão e de conhecimento o impedem. Um bom condutor ajuda não apenas os outros, mas também os identifica e ajuda as pessoas a superá-los.

Como elas precisam crescer

Quando estiver conduzindo as pessoas, lembre-se de que elas não podem fazer toda a viagem em um dia. Elas têm de crescer na direção de seus objetivos e fazer as coisas um passo de cada vez. Uma experiência executada por Alfred J. Marrow, um presidente de empresa de psicologia, ilustrou esse fato. Ele estava interessado em encontrar uma maneira de ajudar empregados inexperientes a atingir o desempenho ótimo e correspondente aos empregados competentes e experientes o mais rápido possível.

Marrow decidiu dividir alguns novos empregados em dois grupos. Com o primeiro grupo, os empregados inexperientes correspondessem à produção dos experientes ao longo de um período de tempo.

Com o segundo grupo, estabeleceu metas semanais. A meta de cada semana era 10% mais ambiciosa do que a da semana anterior.

“Um lápis n.º 2 e um sonho podem levá-lo a qualquer lugar.”

— J. Meyers

No primeiro grupo da meta única, apenas 66% dos empregados conseguiram atingir as expectativas. Mas o segundo grupo das metas intermediárias obteve um desempenho significativamente melhor e conseguiu corresponder às médias de produção dos empregados experientes mais rápido.³

Ao trabalhar com as pessoas, ajude-as a descobrir não só seu destino de longo prazo, mas também os passos menores ao longo do caminho. Ajude-as a identificar metas atingíveis que lhes darão confiança, e elas progredirão.

UM CONDUTOR PENSA ADIANTE

Poucas coisas são mais desanimadoras do que ser pego de surpresa, principalmente que poderia tê-lo ajudado fica parado observando isso acontecer. É por isso que pensa parte de sua tarefa como condutor. Como líder e mentor de pessoas, você já sabe que elas ainda não foram, teve experiências que elas ainda não tiveram, e ganharam *insights* que elas ainda não desenvolveram. Você tem a habilidade de prepará-las para o que vão enfrentar. Se não o fizer, não as está ajudando como deveria, e não está mais desempenhando funções importantes como líder. O humorista norte-americano Arnold H. Glasow viu o valor disso: “Um dos testes da liderança é reconhecer um problema antes que se torne uma emergência para pessoas menos experientes que você está ajudando não podem fazer sozinhas”.

Aqui estão quatro coisas que você deve ajudá-las a entender enquanto se preparam: 1. Todo mundo tem problemas

Alguém gracejou: “Se você mantiver a cabeça no lugar quando todos ao seu redor estão com problemas é porque você não está entendendo o problema.” Ao orientar as pessoas e ajudá-las a crescer, pode ser que você descubra que elas esperam um dia chegar ao ponto em sua vida em que todos os seus problemas desaparecerão. Mas elas precisam perceber que todo mundo tem problemas. Não importa quão longe elas vão ou quanto sucesso obtenham, elas continuarão a enfrentar problemas. O escritor e advogado dos artistas Elbert Hubbard disse: “O homem que não reconhece que todos têm problemas para resolver está fora do jogo.”

O Barna Research Group entrevistou mais de mil e duzentas pessoas para descobrir o que elas acham mais difícil sobre os problemas que elas enfrentavam. Foi-lhes pedido que identificassem a necessidade ou o problema mais sério. Aqui estão suas respostas junto com a porcentagem das respostas para cada um dos problemas como mais sérios:

39% *Financeiro*

16% *Relacionado ao trabalho*

12% *Saúde pessoal*

8% *Tempo e estresse*

7% *Cuidar dos filhos*

6% *Conquistas educacionais*

3% Medo do crime

3% Relacionamentos pessoais⁴

Como você pode ver, as pessoas enfrentam uma variedade de problemas com dinheiro. Esteja preparado para lhes dar assistência. E lembre-se de resolver suas questões antes de tentar ajudar as pessoas com as delas.

2. Pessoas de sucesso enfrentam mais problemas do que pessoas sem sucesso

Outra ideia comum muito errada é que as pessoas de sucesso o conseguem sem problemas. Em seu livro

Holy Sweat [Suor sagrado], Tim Hansel conta esta história:

Em 1962, Victor e Mildred Goertzel publicaram um estudo revelador de 400 pessoas famosas e excepcionalmente talentosas. O estudo se chamou Cradles of Eminence [Berços

da eminência]. Esses dois pesquisadores passaram anos tentando entender o

segredo da grandeza dessas pessoas, o traço em comum que existia na vida de todas elas, fenômenos fenomenais. O fato mais fantástico foi que quase todas elas, 392, tinham enfrentado obstáculos muito difíceis para se tornarem quem eram. Seus problemas se tornaram oportunidades em vez de obstáculos. ⁵

Não só as pessoas superam obstáculos para obterem sucesso, mas mesmo depois de atingir um nível de sucesso, continuam a enfrentar problemas. A má notícia é que quanto mais sucesso você ganha — pessoal e profissionalmente — mais complicada fica a vida. Os prazos aumentam as questões de dinheiro, e mais exigências são postas sobre pessoas. A má notícia é que se elas continuarem a crescer e se desenvolver, sua lista de problemas também aumentará.

3. O dinheiro não resolve os problemas

Outra crença enganosa é que o dinheiro resolve todos os problemas. O contrário é verdade: pessoas com dinheiro tendem a ser menos satisfeitas e têm problemas adicionais. J. Zelinski cita uma pesquisa recente mostrando que há mais pessoas insatisfeitas com a vida entre as que ganham mais de R

\$ 6.250 do que entre as que ganham menos que isso. Ele também realçou:

Uma porcentagem maior dos ricos tem problemas de álcool e drogas do que a população em geral. Eu tenho uma teoria sobre como ficaremos com muito dinheiro. Se lidarmos bem com os problemas quando ganharmos R

\$ 2.000 por mês, seremos felizes e

lidaremos bem quando tivermos muito mais dinheiro. Se somos infelizes e não lidamos bem com os problemas com R

\$ 2.000 por mês, podemos esperar o mesmo de nós com muito

dinheiro. Ficaremos tão infelizes quanto agora e lidaremos com os problemas

forma ineficaz, mas com mais conforto e estilo. 6

O ponto principal é que você deve tentar ajudar as pessoas a entender que o problema não é com elas. As habilidades básicas de resolução de problemas que elas precisam para lidar com problemas financeiros geralmente são sintomas de outros problemas pessoais.

4. Problemas fornecem uma oportunidade para o crescimento

Ao olhar adiante e ajudar as pessoas, perceba que embora os problemas também dão uma oportunidade excelente para o crescimento. Ou como O'Neill, "de toda crise vem a chance de se renascer".

As pessoas de Enterprise, Alabama, entendem essa ideia. Nessa cidade há um monumento ao inseto bicudo do México, erigido em 1919. A história por trás disso é a do algodão. O algodão foi a maior cultura do condado, o algodão. Depois do desastre, os fazendeiros começaram a diversificar, e a cultura de amendoim de 1919 excedeu em muito o valor de algumas temporadas do algodão. No monumento estão as seguintes palavras: "Em 1919, o inseto bicudo e pelo que ele fez como arauto da prosperidade... De uma hora de desastre veio um novo crescimento e sucesso. Da adversidade veio a bênção."

Como você certamente observou, nem todo mundo aborda os problemas da mesma maneira.

O historiador Arnold Toynbee acreditava que todas as pessoas reagem com uma das seguintes respostas sob circunstâncias difíceis:

1. Recorrer ao passado
2. Sonhar com o futuro
3. Recorrer ao seu interior e esperar alguém resgatá-lo
4. Enfrentar a crise e transformá-la em algo útil

Ao ajudar as pessoas, diga a elas que poderá haver águas agitadas adiante. Mostre-lhes como planejar com antecedência da melhor forma possível. E, quando os problemas vierem, ajude-as a enfrentá-los e tentar ser melhores como resultado disso.

UM CONDUTOR FAZ CORREÇÕES NO CURSO

Já ouvimos que, muito antes do tempo dos sofisticados equipamentos de navegação, o condutor do navio costumava ler as estrelas em certa hora no meio da noite, quando o navio estava afastado do curso, e fazia os ajustes. Não importava quão pouco planejado o curso original ou com quanto cuidado o timoneiro tivesse seguido, o navio sempre saía do curso e precisava de ajustes.

As pessoas são da mesma forma. Não importa quão concentradas estejam ou quão bem as pessoas ainda sairão do curso. O problema vem quando elas têm dificuldade

curso — ou porque não sabem que estão fora do curso ou porque não sabem para consertar tudo. Nem todo mundo é um resolvedor de problemas. Para as pessoas, essa é uma habilidade que elas devem aprender. John Foster durante a administração de Eisenhower, propôs que “a medida de sucesso de um problema difícil para lidar, mas se é o mesmo problema que você teve como condutor, você pode ajudar as pessoas a evitar essa situação.

Ensine-lhes a não ouvirem críticas duvidosas

No livro *Principle-Centered Leadership* [Liderança com princípios], Stephen Covey conta como Colombo certa vez foi convidado para um banquete no qual recebeu o tratamento de cortesão comum, que tinha inveja dele, perguntou abruptamente:

— Se você não tivesse descoberto as Índias, não existem outros homens na América que não tenham sido capazes da empreitada?

Colombo não respondeu, mas pegou um ovo e convidou a todos que o fizessem o mesmo. Todos tentaram fazê-lo, mas ninguém conseguiu. Depois, o explorador bateu levemente com o ovo na mesa, amassando um lado, e o deixou em pé.

— Todos nós poderíamos tê-lo feito assim! — gritou o cortesão.

— Sim, se você soubesse como — respondeu Colombo. — E uma vez que você encontrou o caminho para o Novo Mundo, nada mais fácil do que segui-lo.

Quando você estiver conduzindo os outros, lembre-se de que eles não podem fazer toda a viagem em um só dia.

A verdade é que é cem vezes mais fácil criticar os outros do que enfrentar os seus problemas. Mas a crítica não o leva a lugar algum. Alfred Armand Miles disse: “A maioria vê os obstáculos; os poucos veem os objetivos; a história registra os segundos, enquanto o esquecimento é a recompensa dos primeiros.” Ajude as pessoas a não se deixarem levar pelos críticos e manter os olhos no todo. Mostre a eles que a melhor resposta aos críticos é resolver o problema e seguir adiante.

Treine-os para não ficarem sobrecarregados com os desafios

Um jogador novato da liga profissional de beisebol enfrentou o arremesso pela primeira vez quando Johnson estava em sua melhor forma. O rebatedor tomou o primeiro arremesso e foi para o banco. Ele disse ao juiz que ficasse com o terceiro lançamento, mas não estava bastante.

Ao se deparar com problemas difíceis, a maioria das pessoas pode ficar desanimada.

que é uma boa ideia treinar as pessoas por meio dos problemas delas, principalmente no processo de mentoria, enquanto você ainda as está ajudando a se conduzir. E as a manter uma atitude positiva e dê-lhes estratégias para resolução de problemas.

O especialista em gerenciamento Ken Blanchard recomenda um processo para resolver problemas em quatro passos que inclui: (1) pensar no problema para especificá-lo, (2) planejar para resolvê-lo, (3) prever as consequências de executar as teorias e (4) escolher qual método usar com base no todo. Blanchard diz: “Quer você escolha suas férias ou um marido, uma festa ou um candidato; uma causa com a qual contribuir ou um credo pelo qual lutar, todos os problemas são resolvidos da mesma maneira: com uma atitude positiva e com soluções simples para problemas impossíveis. O tempo, o pensamento e uma atitude positiva fazem qualquer coisa.

Encoraje-os a buscar soluções simples

Existem algumas chaves para o método mais eficaz de resolução de problemas: reconhecer que a maneira simples de se resolver um problema é melhor.

Um exemplo da vida de Thomas Edison ilustra bem essa questão. Diz-se que Edison tinha uma maneira única de contratar engenheiros. Ele dava ao candidato uma lâmpada e perguntava: “Água ela comporta?” Havia duas formas que os engenheiros geralmente usavam para resolver o problema. A primeira forma era usar réguas para medir todos os ângulos da lâmpada e fazer esses números para calcular a superfície. Essa abordagem às vezes levava horas. A segunda forma era encher a lâmpada com água e derramar seu conteúdo em uma bacia para ver se ela vazava. Edison nunca contratava os engenheiros que usavam esse método. Ele não queria que os engenheiros o impressionassem — ele queria resultados simples.

O segundo elemento na resolução eficaz de problemas é a habilidade de tomar decisões rápidas. J. Watson Jr., antigo presidente da IBM, acreditava que resolver problemas rapidamente era essencial para progredir. “Resolva-o”, declarou. “Resolva-o rapidamente, resolva-o certo ou erradamente.

Se você o resolver de forma errada, ele voltará e lhe dará um tapa na cara. Se o resolver da forma certa, ele voltará e lhe dará um tapa na cara também.

Ficar boiando na água sem fazer nada é uma alternativa comum, mas é sem riscos, mas é um jeito absolutamente fatal de se gerir um negócio.” E isso é terrível para as pessoas administrarem sua vida. Ajude as pessoas a parar de fazer ajustes ao curso, encontrar soluções simples que acreditem que vão funcionar.

elas sem demora. Não deixe que continuem a viajar para fora do curso por muito tempo.

Instile confiança nelas

Um abismo ao ajudar os outros com seus problemas e erros é que eles podem

Encoraje continuamente as pessoas que você ajudar. George Matthew A pensa significa mais do que qualquer outra coisa na sua vida. Mais do que qu do que onde você mora, mais do que sua posição social, e mais do que qualq pensar de você.” O tamanho das pessoas e a qualidade de sua atitude são ma tamanho de qualquer problema que possam enfrentar. Se elas permane superar qualquer obstáculo.

UM CONDUTOR FICA COM AS PESSOAS

Finalmente, um bom condutor faz a viagem com as pessoas que está guiando depois vai embora. Ele viaja junto, como amigo. O escritor e conferencista R sua ideia de amizade desta forma: “Um amigo de verdade é aquele que ouve, compartilha seus sentimentos mais profundos. Ele o apoia quando você corrige, de forma gentil e amorosa, quando você erra; e o perdoa quando vo verdade o incita ao crescimento pessoal, eleva- o até seu potencial total. E, o mais incrível de tudo, comemora seus sucessos como se fossem dele.”

Ao viajar ao lado de algumas pessoas dentro da sua influência e as orientar, experimentar momentos difíceis juntos. Você não será perfeito, e nem lembre-se das palavras de Henry Ford: “Seu melhor amigo é aquele que traz você.” Faça seu melhor para seguir esse objetivo, e você ajudará muitas pess

Depois que as pessoas aprendem a se tornar resolvedoras eficazes de p conduzir sozinhas, a vida delas começa a mudar drasticamente. Elas não se s face a circunstâncias difíceis. Aprenderão a viver com os golpes da vid alguns. E depois que a resolução de problemas se torna um hábito, n demais.

Jim é um excelente pensador e resolvidor de problemas. Já conduziu situações bem interessantes ao longo dos anos. Recentemente ele conto sem dúvida vai gostar:

Uns dois anos atrás, quando Nancy e eu estávamos realizando um seminário de n bordo de um grande cruzeiro pelo Caribe, fomos chamados para uma imp de negócios em Michigan. Não era problema chegar à reunião porque já t arranjado de nos pegarem em um jato particular no aeroporto de San Ju

Mas sair de Michigan e voltar acabou sendo outra história. Nosso plano era reto mesmo jato no dia seguinte e encontrar o navio em seu próximo porto. D retornaria para Miami, e continuaríamos realizando nosso seminário. Mas quando íamos partir, nossa aeronave apresentou um problema e teve de re hangar. Isso causou uma dificuldade séria para nós. Não havia voos comerciais p

destino, nem nenhum avião particular com alcance suficiente para nos deixar.

Martin, que é cerca de dois mil e quatrocentos quilômetros da costa da Flórida.

Perder o seminário simplesmente não era uma opção para nós, então procuramos todas as possibilidades. O melhor que podíamos fazer era tomar um jato particular disponível em Atlanta e tentar encontrar outro avião que nos levasse pelo resto do caminho.

Quando pousamos em Atlanta, tínhamos conseguido outro avião, e ele já estava lá esperando por nós. Assim que nosso avião parou, juntamos nossas coisas e corremos para pegar outro jato. Você pode imaginar como ficamos aliviados de embarcar e decolar.

Não fazia muito tempo que havíamos decolado quando descobrimos que não iríamos deixar na ilha exatamente quinze minutos depois que o navio estava agendado para partir. “Temos que fazer com que atrasem o navio”, eu disse.

O piloto começou a trabalhar no problema via rádio e conseguiu contatar o capitão do navio do cockpit. Ele concordou com um atraso de vinte minutos. Então o piloto tentou fazer para nos passar rápido pela alfândega.

E quando recebemos a notícia de que conseguiríamos, começamos a ficar otimistas.

Corremos para o primeiro táxi que conseguimos encontrar e partimos, mas logo fomos imediatamente pegamos um engarrafamento enorme.

— Qual a distância para o navio? — perguntou Nancy.

— Do outro lado da ilha — respondeu o motorista.

— Quanto tempo isso vai levar?

— Quinze, talvez vinte minutos.

— Precisamos chegar em menos de dez — disse eu, oferecendo a ele uma bebida boa.

Ele olhou para mim, olhou para o dinheiro e disse: “Sim, senhor.” Subiu a calçada do carro e fez uma curva rápida em uma via. Passamos por cima de meios-fios, passamos por

sinais vermelhos e corremos muito pelas vielas e ruas secundárias. Sentimos que estivéssemos na Mr. Toad’s Wild Ride, na Disneylândia. Parecia que estávamos nos escondendo nos fundos de todos os prédios na ilha. Mas então passamos por uma abertura entre dois prédios e de repente viramos na direção do sol em um pier — e o navio estava lá, a buzina sinalizando sua partida iminente.

Ao frearmos bruscamente na beira do pier, corremos para fora do táxi. Foi então que começamos a ouvir os aplausos. Evidentemente, as pessoas no navio tinham

estávamos lutando para voltar a tempo para eles.

E quando finalmente tivemos um segundo para olhar para cima, pudemos quinhentas pessoas no convés aplaudindo e comemorando nossa chegada.

— Quem são vocês afinal? — perguntou nosso motorista. Eu simplesmente dinheiro a ele e disse:

— Obrigado pela sua ajuda.

Então Nancy e eu corremos para a passarela. Não tinha sido fácil, mas t conseguimos.

A capacidade de conduzir através dos problemas e superar obstáculos é uma pessoa pode aprender, mas requer prática. Se Jim e Nancy tivessem e vinte anos antes, provavelmente não teriam conseguido chegar àquele navio. eles desenvolveram uma habilidade incrível de fazer as coisas acontecerem, e

■

■

■

também na vida das outras pessoas.

Você pode ter essa mesma habilidade. Torne-se um condutor na vida das outras pessoas. Você poderá usar sua influência para ajudá-las a subir ao próximo nível, e se você ajudá-las durante seus momentos mais sombrios, terá nelas amigos para toda a vida.

Checklist da influência

Conduzindo outras pessoas

Identifique o destino delas.

Pense nas três pessoas que você decidiu engrandecer. Quais são os destinos delas? Observe o que as faz chorar, cantar e sonhar. Escreva essas coisas.
Pessoa 1: _____

Chorar: _____

Cantar: _____

Sonhar: _____

Pessoa 2: _____

Chorar: _____

Cantar: _____

Sonhar: _____

Pessoa 3: _____

Chorar: _____

Cantar: _____

Sonhar: _____

Olhe adiante.

Com base na sua experiência e no seu conhecimento dessas pessoas, dificuldades que você acredita que elas podem enfrentar em um futuro próximo

1. _____

2. _____

3. _____

Planeje com antecedência. Como você pode ajudá-las a se conduzirem por esses problemas potenciais? Escreva o que você pode fazer e quando deve fazê-lo.

1. _____

2. _____

3. _____

Capítulo 8

Uma pessoa de influência...

Conecta-se com as pessoas

Multiplicar

Orientar — **Conectar**

Motivar

Modelar

Você já foi a um reencontro de família ou de escola? Pode ser divertido porque de se conectar com pessoas que você não vê há muito tempo. John recentemente parecido, e se divertiu muito. Deixe que ele lhe conte esta história:

Meu primeiro emprego fora da faculdade em 1969 foi em uma pequena igreja em Indiana. Eu fui o pastor sênior de lá por três anos. A igreja cresceu muito durante período de tempo em que Margaret e eu estivemos lá, tanto que tivemos de construir novo prédio para a igreja em 1971 a fim de comportar todas as pessoas. Lembramos

desse três anos como um período de crescimento crucial em nossa vida que realmente apreciamos e do qual nos beneficiamos.

Recentemente, recebi um telefonema dessa pequena igreja do interior. A pessoa ao telefone explicou muito animada que estavam se preparando para comemorar o aniversário e cinco anos do prédio que construímos. Eles estavam se preparando para ter um culto e convidar todo mundo para comemorar com eles. E então a pessoa do outro telefone pausou e limpou a garganta, e finalmente perguntou:

— Sr. Maxwell, o senhor estaria disposto a voltar e conduzir aquele culto dominical conosco?

Eu adoraria voltar e pregar em seu culto — disse a ele.

— Seria uma honra. Simplesmente me diga quando e eu estarei lá.

Durante os meses seguintes, passei algum tempo pensando em como eu poderia tornar aquele aniversário um grande dia para eles. A última coisa que eu queria fazer era como algum tipo de herói conquistador. Eu sabia que precisava encontrar maneiras de conectar com eles.

A primeira coisa que eu fiz foi pedir que me mandassem uma cópia do catálogo de

com as fotos e nomes de todos em sua congregação. No livro estavam muitos rostos que eu reconhecia. Algumas pessoas tinham menos cabelo do que eu me lembrava, e meu cabelo estava branco agora, mas eu conhecia os rostos por trás daqueles vinte e cinco anos de rugas. E havia muitos outros que eram novos para mim. Filhos e filhas das pessoas que eu amava, e alguns novos nomes que eu não reconhecia. Passei muitas horas estudando aquelas fotos e decorando aqueles nomes.

Então, preparei a melhor mensagem que pude, cheia de histórias de nossas experiências comuns. Compartilhei alguns de meus erros e recontei todas as vitórias. Queria que eles soubessem que compartilhavam de meu sucesso. Eles tinham me criado, e eu me sentia muito privilegiado de tê-los servido por três anos e me beneficieei de seu apoio amoroso e carinho por mim.

Mas eu sabia que mais importante do que a mensagem que eu pregasse ou qualquer coisa que eu pudesse fazer seria o tempo que eu poderia ficar com as pessoas. Então, quando chegou a hora, Margaret e eu voamos para lá cedo, e passamos a tarde com algumas pessoas de antigamente que tinham sido uma parte tão vital de nossa ministério vinte e cinco anos antes. Compartilhamos muitas memórias maravilhosas.

Conversei com eles sobre algumas das minhas memórias mais queridas, e eles me surpreenderam com algumas de suas histórias.

Por exemplo, havia um homem em uma cadeira de rodas que era adolescente quando conheci o pastor lá. Ele havia estado em um acidente que o deixara em coma. Eu o tinha visitado com a sua família várias vezes no hospital, e uma noite eu compartilhei minha fé enquanto ele estava inconsciente na cama. Deixei Hillham logo depois para ir para minha próxima igreja, e até minha visita de então eu não sabia que ele tinha acordado do coma.

— Você se lembra de ir para o hospital e conversar comigo vinte e cinco anos atrás? — perguntou ele.

— Claro que me lembro — respondi.

— Eu também — disse-me ele. — Eu me lembro muito claramente desse dia. Eu não podia responder a você, mas ouvi cada palavra que você disse. Foi nesse dia que passei a acreditar. E ele me disse sobre como sua fé tinha impactado outras pessoas na congregação.

Foi um momento muito especial.

No dia seguinte, cheguei cedo à igreja para cumprimentar as pessoas à medida que chegavam ao santuário. Foi maravilhoso encontrar tantas pessoas e poder cumprimentá-las.

las pelo nome. E eu preguei uma mensagem de afirmação para elas. Mesmo eles tendo tantas coisas maravilhosas desde a última vez em que eu os tinha visto, disse a elas que podia ver que nos próximos vinte e cinco anos estava seu maior potencial. Seus melhores dias ainda estavam por vir. E, quando fui embora, senti como se tivesse não só reencontrado algumas amizades antigas, mas também tinha feito um monte de novos amigos.

O tempo que John passou com as pessoas em Hillham foi breve, mas ele considero que foi importante para eles e para ele. Ele conseguiu se conectar com eles.

CONECTAR-SE PERMITE AOS OUTROS VIAJAR PARA UM NÍVEL MAIS

ELEVADO

A conexão é uma parte muito importante do processo de orientar os outros. Mas se você quer influenciar as pessoas de forma positiva. Quando você conduz os outros e viaja na estrada deles por um tempo, ajudando-os a lidar com alguns dos obstáculos e dificuldades em sua vida. Mas quando você se conecta com eles, está do lado e viajem na sua estrada para benefício mútuo seu e deles.

Quando pensamos em nos conectar com as pessoas, comparamos isso a trens e eles em um pátio. Os carros parados nos trilhos têm muita coisa. Têm valor por sua carga; têm um destino; e têm até mesmo uma rota por meio da qual chegar a esse destino como chegar a lugar nenhum sozinhos. Para fazer qualquer coisa de valor, eles precisam de uma locomotiva.

Você já esteve em um pátio de trens e viu como peças que não têm nada a ver umas com as outras, se juntam e formam um trem? É um processo e tanto. Tudo começa com

Primeiro, ela se liga ao mesmo par de trilhos do carro que vai pegar. Logo após isso, o carro está, dá a ré até chegar a ele, faz contato com ele e se conecta. Depois disso, juntos eles se movem em direção a seu destino.

Coisa semelhante deve acontecer antes que você consiga que as pessoas tenham uma jornada. Você tem de descobrir onde elas estão, se mover em direção a elas e se conectar a elas. Se você puder fazer isso com sucesso, poderá levá-las a novas alturas em seu relacionamento e no desenvolvimento delas. Lembre, a estrada para o próximo nível é uma subida, e as pessoas precisam de ajuda para conseguir chegar a esse nível mais

NOVE PASSOS PARA SE CONECTAR COM AS PESSOAS

Felizmente, você não precisa ser maquinista para se conectar com as pessoas. O que acontecer requer esforço. Você precisará de habilidades de conexão, desejo de

crescer e mudar, e um senso de missão ou objetivo pessoal — afinal de contas, aonde você vai levar as pessoas.

Dê uma olhada nos seguintes passos, e use-os para lhe ajudar a se conectar com as pessoas que você influencia.

1. Não tome as pessoas como certas

Você pode se conectar com as pessoas e guiá-las apenas se você as valorizar. Líderes fracos às vezes ficam tão absortos na visão de para onde estão indo que se esquecem de tentar guiar. Mas você não pode tomar as pessoas como certas nem liderança se despedaçar. E você não poderá se conectar com elas assim.

Uma história maravilhosa do antigo presidente da câmara dos Estados revela o que pode acontecer quando você toma as pessoas como certas. Ele d

eleições, uma vizinha idosa veio até ele depois de sair das urnas e disse:

— Tip, eu votei em você hoje, mesmo sem você ter me pedido.

O'Neill ficou surpreso.

— Sra. O'Brien — disse ele —, eu conheço a senhora a minha vida inteira. para fora, aparava sua grama, tirava a neve para a senhora. Eu não pensei qu

— Tip — disse ela em um tom maternal —, é sempre bom quando pedem.

O'Neill disse que nunca se esqueceu desse conselho.

Valorizar as pessoas é o primeiro passo no processo de conexão, mas tem ben

Quando você mostra às pessoas que não as toma como certas, elas retribuem a você. John foi lembrado disso por seu amigo e colega Dan Reiland. John lhe escreveu: *Margaret e eu passamos um fim de semana prolongado com Dan e sua esposa, Patti, muito tempo atrás. Dan trabalha comigo há quinze anos, primeiro como executivo na Skyline Church, onde eu era o pastor sênior, e agora como vice-presidente da*

INJOY. Passamos o fim de semana em um resort em Laguna Beach. Foi

Curtimos a piscina e o spa, comemos refeições ótimas e nos divertimos mu

Quando Margaret e eu estávamos fazendo o checkout, fui à recepção pagar e descobri que Dan tinha chegado antes de mim e já tinha cuidado de tudo. Então conversei com ele e disse: “Dan, você não precisava fazer aquilo. Eu quero agradecer a você e Patti.” “Não, John”, disse Dan, “o prazer foi nosso. Você já faz tanto por n

nunca quero tomá-lo como certo.”

O amigo de John Bill McCartney, antigo treinador-chefe de futebol dos Colorado State Buffalos, disse: “Sempre que você desvaloriza as pessoas, questiona a criação de Deus, ou público demais dizer às pessoas o quanto você as ama.

Você só se conecta com as pessoas e as lidera se as valorizar.

2. Tenha uma mentalidade de “faça a diferença”

Se você deseja conquistar algo grandioso e realmente quer vê-lo acontecer, precisa ter uma atitude de fazer a diferença. Sempre que não acreditar que pode fazer a diferença, você cultiva uma sólida mentalidade de “faça a diferença”?

Acredite que você pode fazer a diferença. Todas as pessoas nesta terra — incluindo o potencial para fazer a diferença. Mas você só conseguirá se acreditar em si mesmo e dar aos outros. Como Helen Keller disse: “A vida é uma coisa excitante, e não apenas pelos outros.” Você pode não conseguir ajudar todo mundo, mas certamente

Acredite que o que você compartilha pode fazer a diferença.

Nós dois passamos uma grande parte de nossa vida nos conectando e nos comunicando com as pessoas. Um milhão de pessoas todo ano. Se acreditássemos que o que compartilhamos faz a diferença, desistiríamos agora. Mas sabemos que podemos ajudar as pessoas

Acreditamos que tudo tem a ver com a liderança. Estamos certos de que as pessoas elevam ou as derrubam. E sabemos que não há alegria, paz ou significado na vida sem liderança.

Você tem de acreditar que o que você tem a oferecer pode fazer a diferença.

Ninguém quer seguir uma pessoa sem convicção. Se você não acredita em si mesmo, ninguém acreditará.

Acredite que a pessoa com quem você compartilha pode fazer a diferença. Já lembrou a coisa chamada regra da reciprocidade no comportamento humano. Ela afirma que as pessoas passam a compartilhar atitudes semelhantes umas em relação às outras. Se tivermos uma boa opinião sobre você e continuarmos a sustentar essa opinião, você passará a se sentir da mesma forma em relação a nós. Esse processo constrói confiança e abre caminho para uma parceria poderosa.

Acredite que, juntos, vocês podem fazer uma grande diferença.

Madre Teresa é um exemplo vivo de uma verdade que certa vez expressou: “Eu posso fazer o que você não pode fazer. Juntos, podemos fazer coisas grandiosas.”

sozinho o que pode fazer em parceria com os outros. E qualquer um incrivelmente alguém de seu potencial.

Existe uma história sobre um organista famoso do século XIX que ilustrava parcerias valiosas. O músico viajava de cidade em cidade e em cada cidade ele contratava um garoto para bombear o órgão durante a apresentação. Em particular, ele não conseguiu se livrar do garoto. Ele ficou no hotel.

— Nosso concerto hoje foi bom, não foi? — disse o menino.

— Como assim *nosso*? — disse o músico. —

Meu concerto foi bom. Agora, por que você não vai para casa?

Na noite seguinte, quando o organista estava no meio de uma série magnífica, parou de funcionar. O organista ficou estupefato. Então, de repente, o menino voltou ao órgão, deu um riso e disse:

— *Nosso* concerto não está indo muito bem hoje, não é?

Se você quiser se conectar com as pessoas e levá-las com você a um nível mais elevado, reconheça a diferença que vocês podem fazer em equipe, e reconheça-a em todas as oportunidades.

3. Inicie o movimento na direção delas

De acordo com Tom Peters e Nancy Austin, “o problema gerencial principal é uma maneira muito simples, gerentes que perderam contato com seu pessoal e com o cliente.”

1 A falta

de contato e comunicação é um problema que afeta muitas pessoas, não só gerentes.

Talvez seja por isso que o especialista em vendas Charles B. Ruth diz que os melhores vendedores que não têm nada a oferecer a um potencial cliente, exceto a amizade, são os que vendedores com tudo a oferecer — exceto a amizade.” **2**

Acreditamos que existem muitas razões pelas quais as pessoas não se conectam com o que o fazem. Uma razão primária, principalmente em organizações, é que a maioria das pessoas não entende que a responsabilidade do seguidor é iniciar contato com eles. Mas, na verdade, para serem eficazes, líderes devem iniciar. Se não forem às pessoas, encontrarão maneiras onde estão e iniciarão a conexão, então, em 80% do tempo não haverá conexões.

4. Procure um terreno comum

Sempre que você quiser se conectar com outra pessoa, comece onde a pessoa está.

significa encontrar um terreno comum. Se tiver desenvolvido boas habilidades de comunicação, conversamos no capítulo 4, você provavelmente conseguirá detectar áreas de experiências ou pontos de vista em comum. Conversem sobre *hobbies*, onde moraram, seu trabalho, esportes ou filhos. O que vocês discutem não é tão importante quanto tentar ver as coisas do ponto de vista da outra pessoa. Estar aberto e disposto para a batalha. Como às vezes digo, “tudo estando igual, as pessoas farão negócios e tudo estando diferente, ainda farão”.

Às vezes, mesmo quando você encontra um terreno comum, pode enfrentar dificuldades de comunicação. Se detectar que as pessoas com quem você está tentando se conectar são hesitantes em relação à sua abordagem, então tente encontrá-las em terreno comum emocional. Uma ótima maneira de se fazer isso é usar algo chamado *sentir, senti, descobriu* para ajudá-las a se identificar com você. Primeiro, tente sentir o que elas estão sentindo, e reconheça e valide os sentimentos.

Se já tiver tido sentimentos parecidos no passado, então compartilhe como você *senti* da mesma maneira. Finalmente, compartilhe o que você *descobriu* que o ajudou a superar esses sentimentos.

Uma vez que tenha se tornado uma prática regular procurar terreno comum com os outros, descobrirá que pode falar com quase qualquer pessoa e encontrá-la onde ela está. E quando você puder fazer isso, poderá fazer uma conexão.

5. Reconheça e respeite diferenças de personalidade



Nós somos capazes de encontrar terreno comum com os outros, mas, reconhecer que somos todos diferentes. E essa é uma das grandes alegrias da vida. Sempre tenhamos enxergado dessa forma. Uma ferramenta excelente para isso é o livro da amiga de John, Florence Littauer, chamado *Personality Plus* [Personalidade plus]. Nele, ela descreve quatro tipos básicos de personalidade:

Passional: deseja diversão; é extrovertida, voltada para relacionamentos;

lidar, popular, artística, emotiva, franca e otimista.

Melancólica: deseja perfeição; é introvertida, voltada para tarefas artísticas e organizada e pessimista.

Impassível: deseja paz; é introvertida, não emotiva, determinada, orientada para objetivos, pessimista e movida a objetivos.

Colérica: deseja poder ou controle; é determinada, decisiva, orientada para objetivos, emotiva, extrovertida, franca e otimista.³

Quase todo mundo com quem você tenta se conectar está em uma das duas (ou ambas as) características de duas categorias complementares). Por exemplo, John é apaixonado e emocional. Adora se divertir, é decisivo, e naturalmente toma a responsabilidade da situação. Jim, por outro lado, é melancólico e impassível. É um pensador analítico que não é levado por emoções, e geralmente segue os próprios conselhos.

Ao se conectar com as pessoas, reconheça e respeite suas diferenças e necessidades. Com os coléricos, conecte-se com força. Com os melancólicos, conecte-se sendo focado. Com os impassíveis, conecte-se dando segurança. E com os passionais, conecte-se com excitação.

O dramaturgo John Luther entendia isso: “O talento natural, a inteligência e a habilidade — nada disso garante o sucesso. Falta outra coisa: a sensibilidade e a capacidade de conectar-se com as pessoas que elas querem e a disposição de dar isso a elas.” Preste atenção à pessoa com quem você se conecta. Faça seu melhor para encontrá-las onde elas estão. Elas valorizarão sua sensibilidade e sua compreensão.

6. Encontre a chave para a vida das pessoas

O executivo industrial Andrew Carnegie tinha uma habilidade fantástica para conectar-se com as pessoas. O que era importante para elas. Diz-se que quando era um menino, na Escócia, tinha uma coelha que tivera uma ninhada de filhotes. Para alimentá-los, Carnegie pedia aos meninos do bairro que colhessem trevos e dentes-de-leão. Em troca, cada menino dava seu nome a um coelho.

Carnegie fez algo semelhante quando adulto, o que demonstrou sua capacidade de conectar-se com as pessoas.

Como ele queria vender seu aço à Pennsylvania Railroad, quando construiu u

em Pittsburgh, deu a ele o nome de J. Edgar Thompson Steel Works em homenagem ao Pennsylvania Railroad. Thompson ficou tão lisonjeado que, a partir de então, passou a se chamar J. Edgar Thompson de Carnegie.

Você não tem de ser um Carnegie para se conectar com as pessoas. Você só precisa ser importante para elas. Todo mundo tem uma chave para sua vida. Você só precisa encontrá-la. Aqui vão duas dicas para ajudá-lo nessa tarefa: para entender a mente de uma pessoa, examine o que ela já conquistou. Para entender seu coração, olhe para o que ela precisa. Ajudá-lo a encontrar a chave, e depois que você encontrá-la, use-a com integridade. Gire a chave

apenas quando tiver a permissão da pessoa, e mesmo assim use essa chave apenas para a sua vida, não o seu — para ajudar, não para machucar.

7. Comunique com o coração

Depois que tiver iniciado uma conexão com as pessoas, encontrado terreno comum, que realmente importa para elas, comunique a elas o que realmente importa para você. Comunique o que você fale com elas com seu coração.

Pediram a um jovem recém-formado em psicologia que fizesse um discurso para um grupo de idosos. Por quarenta e cinco minutos ele falou a eles sobre como viver o crepúsculo com graça. Quando o discurso acabou, uma senhora de oitenta anos veio até o jovem e disse:

“Seu vocabulário e sua pronúncia foram excelentes, mas eu devo lhe dizer uma coisa: eu não entendo quando for mais velho: você não sabe o que está falando!”

Ser genuíno é o fator mais importante quando estiver se comunicando com as pessoas, seja individualmente ou com grandes plateias. Nenhum conhecimento, técnica ou habilidade pode substituir a honestidade e o desejo sincero de ajudar as pessoas.

Abraham Lincoln era famoso por se comunicar bem com as pessoas, e no censo de 1840 estava sua capacidade de falar com o coração. Em 1842, Lincoln falou aos membros da Temperance Society. Durante seu discurso intitulado *Charity in Temperance Reform* [Caridade na reforma da temperança], ele fez a seguinte observação: “Se você quer ganhar a causa, primeiro convença-o de que você é seu amigo sincero... Suponha ditar seu julgamento, comandar seus atos, ou marcá-lo como alguém a quem expulsar e desprezar, e ele se retrairá... Você não conseguirá penetrar além da dura casca de uma tartaruga com uma palha.”

Ao se comunicar com as pessoas para construir conexões com elas, compartilhe

seja você mesmo.

8. Compartilhe experiências comuns

Para realmente se comunicar com as pessoas, você tem de fazer mais comum e se comunicar bem. Você precisa encontrar uma forma de cimentar. F. Newton disse: “As pessoas são solitárias porque constroem muros e não constroem pontes que conectem você às pessoas de maneira duradoura e comum com elas.

Ninguém conquista sozinho o que pode conquistar em parceria com outros.

Nós dois gostamos de compartilhar experiências com os outros há anos. Por exemplo, John contrata um novo membro para seu quadro de executivos, ele sempre leva um amigo na estrada para várias de suas conferências. Ele faz isso não só porque quer se familiarizar com os serviços que a companhia oferece a seus clientes, mas também para viajar juntos e se conhecerem em uma variedade de ambientes. Nada mais difícil do que enfrentar um trânsito impossível em uma cidade desconhecida para chegar ao aeroporto e correr com suas malas no meio da multidão para chegar esbaforido ao avião.

As experiências comuns que você compartilha com as pessoas não têm

(embora a adversidade definitivamente una as pessoas). Compartilhe re

Assistam a um jogo juntos. Leve as pessoas para uma visita com você e elas vivenciarão juntos capaz de criar um histórico comum ajuda a se conectar a

Uma história maravilhosa de conexão vem da carreira de Jackie Robinson, um jogador americano a jogar beisebol na primeira divisão. Robinson enfrentou multidões de morte e muito xingamento em quase todos os estádios que visitou enquanto jogava cor do beisebol. Certo dia, no estádio no Brooklyn, Robinson cometeu um erro e os próprios torcedores começaram a ridicularizá-lo. Ele ficou na segunda base, humilhado, enquanto a torcida de seu time zombava dele. Então, o interbases Pee Wee Reese veio ao lado. Abraçou-o e encarou a multidão. Os torcedores ficaram quietos. Disse que Robinson mais tarde alegou que o abraço de Reese salvou sua carreira.

Procure maneiras de construir pontes com as pessoas dentro de sua vida durante momentos em que elas experimentam a adversidade. As conexões que você cria incrivelmente seus relacionamentos e o prepararão para a jornada que você fará juntos.

9. Depois de conectado, siga adiante

Se você quiser influenciar as pessoas, e deseja movê-las na direção certa, deve se conectar com elas antes de tentar levá-las a qualquer lugar. Tentar fazê-lo antes de se conectar é um erro comum de líderes inexperientes. Tentar mover as pessoas antes de passar pelo processo pode levar à falta de confiança, à resistência e a relacionamentos combalidos se sempre de que você deve se doar antes de tentar compartilhar a jornada. Como

“liderança é cultivar nas pessoas hoje uma futura disposição da parte lo para algo novo para o bem de algo grandioso”. A conexão cria essa disposição.

Um desafio para qualquer pessoa de influência é se conectar com pessoas que tem muita experiência nessa área já que trabalha com pessoas em vários países, particularmente interessante trabalhar com pessoas nos países do bloco leste, União Soviética:

Quando começamos a trabalhar com as pessoas no leste europeu, foi uma experiência realmente única. Tínhamos tido muito pouca exposição à cultura e aos valores. Descobrimos que coisas que aceitamos nos negócios do dia a dia eram estranhas para as pessoas que tinham passado cinquenta anos sob o jugo comunista. A maioria das pessoas nos EUA foi criada sob valores éticos e morais judaico-cristãos. Muitas vezes tomamos isso como certo, além dos benefícios do livre empreendimento e do capitalismo. Tivemos novos amigos em países como Polônia, Hungria e República Tcheca, no entanto, eles não eram acostumados a sobreviver em um mundo corrupto, com governo opressor, pouca educação com pouca ou nenhuma ética como a conhecemos. Seu ambiente os levou a acreditar que o sucesso acontece apenas com aqueles que usam atalhos para as regras e valores inferiores no próprio jogo. Descobrimos que muitas pessoas abraçavam uma mentalidade de sucesso a qualquer custo e um quase orgulho de como foram inteligentes quebrou as regras.

Nós acreditávamos que era importante mostrar a essas pessoas maravilhosas que

■

■

■

verdadeiro só era possível quando uma pessoa se comportasse de forma ética e se baseasse nos princípios da integridade e da confiança. Parecia um trabalho enorme, mas as pessoas eram espertas, e estávamos trabalhando com alguns grandes jovens profissionais fazendo-nos aprender os segredos do verdadeiro sucesso. Nós começamos o processo fazendo o que pudemos para nos conectar com as pessoas nesses países. De algumas formas,

um dos nossos maiores desafios como pessoas de influência. Mas nós conseguimos encontrar algumas pessoas-chave, e caminhamos lado a lado com elas como amigos e mentores. Começamos conduzindo-as através desse novo paradigma do viver ético e dos negócios com princípios. E investimos muito tempo conhecendo-as melhor e nos conectando com elas nessa jornada que vale a pena. Nosso objetivo era desenvolver ferramentas para impactar de forma positiva as pessoas em seu país. Essa jornada em progresso para nós. Mas quer estejamos trabalhando com pessoas europeias, na China continental ou em qualquer outra parte do mundo, reconhecemos que as pessoas são basicamente as mesmas. Todo mundo quer vencer e está ansioso para competir com outras pessoas que estejam na frente delas. Mas você não pode causar um impacto significativo na vida das pessoas enquanto não se conectar pessoalmente com elas. Então você pode levá-las em uma jornada e realmente fazer a diferença.

Jim e Nancy estão causando um impacto que está sendo sentido em todo o mundo. O que influência significa se relacionar com as pessoas, elevá-las, e então libertá-las para que se reproduzam na vida das outras pessoas. Conectar-se é um passo fundamental nesse processo. Mas antes que as pessoas possam ir ao nível mais elevado e reproduzir sua influência, elas precisam dar mais um passo que precisam dar: precisam ser capacitadas. E esse é o assunto.

Checklist da influência

Conectando-se com as pessoas

Meça sua conexão atual.

Quão forte é a sua conexão com as pessoas cuja vida você está influenciando? Você conhece a chave para a vida de cada uma? Você estabelece uma conexão com elas?

Existem experiências comuns que os unem? Se sua conexão não for tão forte, lembre-se que é seu papel ser o iniciador. Agende um tempo na próxima semana para compartilhar uma refeição ou simplesmente conversar com cada pessoa.

Conecte-se em um nível mais profundo.

Se nunca tiver passado um tempo significativo com as pessoas mais importantes da sua lista em um ambiente não profissional, faça-o.

Isso pode ser no mês que vem. Planeje um retiro ou um fim de semana fora, e inclua seções de conexão com as pessoas.

Isso pode ser no próximo ano. Conecte-se com elas para um seminário ou uma conferência. O principal é dar a elas a oportunidade de se conectarem em um nível mais profundo e compartilharem experiências comuns.

Comunique sua visão.

Depois que tiver feito uma conexão forte com essas pessoas, compartilhe suas esperanças e seus sonhos. Lance a visão para seu futuro em comum para se juntarem a você na jornada.

Capítulo 9

Uma pessoa de influência...

Capacita as pessoas

Multiplicar

Orientar — **Capacitar**

Motivar

Modelar

Boa parte do negócio de Jim inclui encontrar-se, com bastante frequência, com alguns de seus líderes-chave e, como eles vêm de vários locais do país e do mundo, programar reuniões locais. Um lugar que se tornou o favorito dele e de Nancy ao longo dos anos foi Salt Lake City, Utah. Recentemente, quando estavam lá com alguns de seus filhos, foi muito interessante. Jim falará sobre isso.

Deer Valley é um lugar realmente bonito. No inverno, é excelente para esqui e, além disso, tem suntuosas montanhas arborizadas e campinas cheias de flores silvestres. Gostamos muito do fato, de passar férias lá e de usar o local para o encontro com nosso pessoal.

No ano passado, passamos um tempo com um grupo de cerca de dez casais em dois condomínios de Deer Valley, bem nas pistas de esqui. Todos nós aproveitamos um maravilhoso tempo de comunhão e diversão.

Quando estávamos prontos para partir, guardamos todos os nossos pertences e, ao sair do aeroporto, passamos pela administração para pagar a conta.

Mas enquanto tentávamos acertar nossa conta, descobrimos que um casal do nosso grupo inadvertidamente, deixara a chave do seu quarto no apartamento.

— Vou ter de cobrar vinte e cinco dólares pela chave perdida — disse o recepcionista.

Tenho de admitir que fiquei um pouco surpreso. Éramos clientes deles há muitos anos e gastáramos milhares de dólares com eles durante aquela semana.

— Olhe! — disse-

lhe — Acho ótimo que vocês tenham uma política a respeito de chaves perdidas, mas a chave está no quarto deles. E se tivermos de voltar para lá, perderemos o voo. Você não pode simplesmente esquecer essa cobrança?

— Não! — disse ele — A regra é que tenho de acrescentar a cobrança em sua con-

Mesmo quando o lembrei de nossa história com aquela empresa e lhe disse sentia satisfeito com a cobrança extra, ele não mudou de posição. Na verdade, foi mais rígido, e fiquei realmente irritado. Enquanto permanecia ali esperando minha mente quanto dinheiro já tinha gasto lá ao longo dos anos e percebi que ele em risco nossa história de cem mil dólares com sua empresa por causa de vinte e cinco!

Finalmente, desistimos e pagamos a taxa. No caminho para o aeroporto, L e eu conversamos sobre o incidente, e pensei sobre como, de fato, não fora um recepcionista. O problema era do proprietário que falhara em treiná-lo apropriadamente.

— Esse tipo de coisa me deixa louca — disse ela. — Algumas pessoas, simplesmente não entendem a importância disso. Sabe uma empresa que é exatamente o oposto?

perguntou ela. — A Nordstrom (Rede norte-americana de lojas luxuosas). Eles são inacreditáveis. Nem lhe digo o que aconteceu na noite antes de irmos para Deer-

Fui à Nordstrom para comprar um pijama para Eric. Peguei o que sabia que ele gostava, mas disse à vendedora que precisaria que fosse feita a bainha das calças e que estivesse pronta para viajar bem cedo na manhã seguinte. Ela nem piscou e ofereceu para fazer isso lá naquela noite e mandar entregar em casa.

— E foi só o que comprei — acrescentou Nancy. — Não é como se tivesse gasto muito dinheiro. Ela fez isso por apenas um pijama.

Histórias do excelente atendimento das lojas de departamentos Nordstrom se-

Qualquer pessoa que compre lá pode atestar isso. Seus funcionários são treinados para isso. A empresa é edificada sob o princípio de capacitação. Essa filosofia de capacitação é resumida nesta breve declaração que todo funcionário recebe quando começa a trabalhar lá. Bem-vindo à Nordstrom.

Estamos contentes por tê-lo em nossa empresa.

Nosso objetivo número um é fornecer excelente serviço ao cliente.

Estabeleça altos objetivos pessoais e profissionais para você.

Temos grande confiança em sua capacidade de alcançá-los.

Regras da Nordstrom:

Regra n.º1: Use seu bom senso em todas as situações. Não há regras adicionais.

Por favor, sinta-se livre para fazer perguntas

ao gerente de seu departamento,

ao gerente da loja ou ao gerente-geral da divisão,

quaisquer perguntas a

*qualquer momento.*¹

As lojas Nordstrom enfatizam as pessoas, não as políticas. Eles acreditam em as encorajam a alcançar a excelência e lhes dão liberdade para fazer isso. Co

“Técnicas não produzem produtos de qualidade nem retiram o lixo a pessoas que se importam; pessoas que são tratadas como colaboradores gerentes e a equipe da locadora de Deer Valley se beneficiariam muitíssimo a

O QUE REPRESENTA CAPACITAR OS OUTROS

William Wolcott, artista inglês, foi a Nova York em 1924 para registrar a cidade fascinante. Certa manhã, ele visitava o escritório de um ex-colega quando o impulso de fazer um desenho se apossou dele. Vendo papel sobre a escrivaninha do amigo, ele

— Posso pegar este papel?

O ato de capacitar outros muda uma vida, e é uma situação de ganho mútuo.

O amigo respondeu:

— Isso não é papel de desenho. É um papel comum de embrulho.

Não querendo perder a fagulha de inspiração, Wolcott pegou o papel de emb

— Nada é comum se souber como usá-lo.

Wolcott fez dois desenhos naquele papel comum. Mais tarde, naquele desenhos foi vendido por quinhentos dólares; e o outro, por mil, uma bela so

Pessoas sob influência de um indivíduo capacitador são como papel na

talentoso. Independentemente do material de que sejam feitas, tornam-se tesouros.

A habilidade de capacitar os outros é uma das chaves para o sucesso pessoal. Craig declarou: “Não importa quanto possa trabalhar; não importa quão envolvente; jamais avançará muito nos negócios se não capacitar o executivo de negócios, afirmou: “Não faz muita diferença quanto conhecimento o executivo possua, se ele for incapaz de alcançar resultados por intermédio de outros como executivo.”

Quando capacita pessoas, você não só as influencia, mas também influencia todas as pessoas com quem elas influenciam.

Quando se torna um capacitador, você trabalha com pessoas e com a ajuda delas consegue fazer mais. Capacita outros a alcançar mais excelência em seu desenvolvimento.

Capacitação, definida de forma simples, é dar sua influência para outros alcançar crescimento pessoal e organizacional. É compartilhar você mesmo — sua experiência, seu poder e suas oportunidades — com outros a fim de investir na vida deles e ajudá-los a funcionar em seu melhor. É ver o potencial das pessoas, compartilhá-lo e ajudá-las mostrando que acredita completamente nelas.

Você já pode ter capacitado algumas pessoas em sua vida sem saber disso. Quando você toma uma decisão importante a seu cônjuge e, depois, o apoia alegremente, isso é capacitar. Quando sua filha está preparada para atravessar a rua sozinha e lhe dá permissão para ir, você a capacita. Quando delega um trabalho desafiador a uma funcionária e lhe dá a autoridade necessária para realizá-lo, você a capacita.

O ato de capacitar outros muda uma vida, e é uma situação de ganho mútuo. Quando você dá um objeto para outros não é como abrir mão de um objeto, como, por exemplo, seu carro. Se você dá seu carro, você fica preso; não tem mais meio de transporte. Mas capacitar é diferente. Quando você dá autoridade tem o mesmo efeito que compartilhar informação. Você não perde nada e os outros ganham habilidade dos outros sem diminuir a si mesmo.

QUALIFICAÇÕES DO CAPACITADOR

Quase todo mundo tem potencial para se tornar capacitador, mas não todos sabem. O processo só funciona quando determinadas condições são satisfeitas:

Posição

Você não pode capacitar pessoas que não lidera. Fred Smith, especialista em logística, afirma:

“Quem pode dar permissão para outra pessoa ter sucesso? Uma pessoa que não consegue fazer nada bem sozinha.”

Outros podem encorajar, mas a permissão só parte de uma figura com autoridade.

ou pastor.”

Você pode encorajar e motivar todos que conhece. Pode engrandecer ou con- com quem tenha construído um relacionamento de mentoreado. Mas, p- *capacitar* pessoas, você tem de estar em posição de poder sobre elas. Às vezes, essa posição

oficial, mas, outras vezes, isso é necessário. Por exemplo, se um dia formos a um restaurante e não estivermos satisfeitos com a espera por nossa co- capacita- lo a entrar na cozinha e preparar a refeição para nós. Não temos essa autoridade certamente, não a damos a você. O primeiro requisito na capacitação sobre a pessoa que quer capacitar.

Relacionamento

A segunda exigência na capacitação de pessoas é ter relacionamento c- escritor do século XIX, disse: “Um grande homem compartilha sua grandeza p- pequenos homens.” Embora as pessoas que você capacite não sejam “p- levadas a pensar assim se você não valorizar seu relacionamento com elas.

Diz-

se que relacionamentos são forjados, não formados. Eles exigem tempo- comum. Se você fizer o esforço de conectar- se com as pessoas, conforme falamos no capítulo anterior, na época em que estiver preparado para capacitá- las, seu relacionamento será sólido o bastante para conseguir liderá-las. E quando fizer isso, lembre- se do que Ralph Waldo Emerson escreveu: “Todo homem [ou mulher] merece ser avaliado por seus me- valoriza as pessoas e seu relacionamento com elas, você lança a fundação pa-

Respeito

Relacionamento faz com que as pessoas queiram estar com você, mas queiram ser capacitadas por você. Respeito mútuo é essencial para o proces- Kiev, psiquiatra, resumiu isso desta maneira: “Se deseja que os outros demonstrar respeito por eles. Todos querem sentir que valem para alg- para alguém. Invariavelmente, as pessoas entregam amor, respeito e atenção essa necessidade. Em geral, a consideração pelos outros reflete fé em

Quando você acredita nas pessoas, importa- se com elas e confia nelas, elas sabem disso. E esse respeito as inspira a querer seguir sua liderança.

Compromisso

A última qualidade necessária ao líder para se tornar um capacitador é o comprometimento. O executivo da USAir, enfatizou que “compromisso nos dá novo poder. Independentemente de enfrentarmos, doença, pobreza ou desastre, nunca tiramos o olho de nosso objetivo”. A capacitação de outros nem sempre é fácil, em especial quando se faz isso pela estrada que tem muitos obstáculos e desvios. Mas vale a pena percorrê-la porque as recompensas são imensas. Como Edward Deci, da Universidade de Rochester, declarou: “Não acredito que uma tarefa, inerentemente, vale a pena se for para se comprometer”. Você precisa de um lembrete sobre o valor da capacitação dos outros, lembre-se disto: quando você capacita as pessoas, não só as influencia, mas também afeta todas as pessoas

Isso é impacto!

Se você tem autoridade sobre a vida das pessoas, construiu relacionamento com elas e se comprometeu com o processo de capacitação, então está em uma *posição* de capacitá-las. Mas um elemento mais crucial da capacitação precisa entrar em cena. Você precisa ter

Muitas pessoas negligenciam a capacitação de outros porque são inseguras. Têm medo de perder seu emprego para as pessoas que mentoreiam. Elas não querem ser substituídas pelo mesmo que isso representasse que poderiam ir para uma posição mais alta e ser preenchido pela pessoa que mentoreiam. Elas têm medo de mudança. Mas a capacitação — para a pessoa que você capacita e para você mesmo. Se você estiver disposto a abrir mão de algumas coisas.

Se não tem certeza de onde está em termos de sua atitude em relação às mudanças, a capacitação de outros, responda a estas perguntas.

PERGUNTAS A SEREM FEITAS ANTES DE COMEÇAR

1. Acredito nas pessoas e sinto que são o recurso mais valioso que minha empresa possui?
2. Acredito que capacitar outros pode trazer mais que a realização individual?
3. Busco ativamente líderes em potencial para capacitar?
4. Estaria disposto a elevar outros a um nível mais alto que meu próprio nível atual?
5. Estaria disposto a investir tempo no desenvolvimento de pessoas que possam liderar?
6. Estaria disposto a deixar outros levarem crédito pelo que lhes ensinei?
7. Dou aos outros liberdade para manifestar sua personalidade e escolher o caminho que quiserem, mesmo que não esteja no controle?

8. Estaria disposto a dar, publicamente, minha autoridade e influência a líderes?
9. Estaria disposto a deixar outros me prepararem para um trabalho?
10. Estaria disposto a entregar o bastão da liderança para pessoas que não são verdadeiramente, torcer por elas?

Se respondeu “não” a mais de duas dessas perguntas, talvez precise de ajuda.

Precisa acreditar nos outros o suficiente para lhes dar tudo que puder e acreditar em si mesmo para saber que isso não o atingirá. Apenas lembre-se de que, contanto que continue a crescer e se desenvolver, sempre terá algo para dar e não precisará se preocupar com o futuro.

COMO CAPACITAR OUTROS A DESENVOLVER SEU POTENCIAL

Uma vez que tenha confiança em si mesmo e nas pessoas que quer capacitar, comece o processo. Seu objetivo seria transferir tarefas relativamente pequenas e aumentar progressivamente as responsabilidades e a autoridade delas. Quando uma pessoa com quem está trabalhando, mais tempo o processo levará. Mas, independentemente do tempo, são recrutas ou veteranos, ainda é importante guiá-las ao longo de todo o processo. Use os seguintes passos para orientá-las enquanto capacita os outros.

1. Valorize-os

O ponto de partida para capacitar as pessoas é valorizá-las. Se der muita autoridade para pessoas inexperientes cedo demais, pode levá-las a enfrentar o fracasso. Se for muito devagar com pessoas que têm muita experiência, pode frustrá-las e desmoralizá-las.



Às vezes, quando líderes julgam de maneira equivocada a capacidade de alguém, o resultado pode ser cômico. Por exemplo, lemos a respeito de um incidente na vida de Albert Einstein que ilustra esse ponto. Em 1898, Einstein candidatou-se para ser admitido no Instituto Técnico de Munique e foi rejeitado porque não poderia “nunca atingir patamar tão alto” em vez de ir para a escola, ele trabalhou como inspetor na Secretaria de Educação.

Com o tempo extra que tinha, trabalhou no refinamento e na escrita da teoria da relatividade.

Lembre que toda pessoa tem potencial para ser bem-sucedida. Sua tarefa é enxergar esse potencial, encontrar o que falta a ela para se desenvolver e equipá-la com o que precisa. Enquanto avalia as pessoas que pretende capacitar, examine as seguintes áreas: *Conhecimento*. Pense no que as pessoas precisam saber a fim de executar o que pretende lhes dar. Não tome como certo que elas sabem tudo que você sabe.

Forneça-lhes a história ou a informação prática. Modele uma percepção ao dar-lhes a visão panorâmica de como seus atos se encaixam na missão e nos objetivos.

Conhecimento não é só poder, é capacitação.

Habilidade. Examine o grau de habilidade da pessoa que deseja capacitar. Não que ser solicitado a fazer coisas para as quais não se tem habilidade. Examine antes e também o que está fazendo no momento. Algumas habilidades são inatas, outras são aprendidas por meio de treinamento ou experiência. Seu trabalho como coach é garantir que o trabalho exige e garantir que seu pessoal tenha o que precisa para ser bem-sucedido.

Desejo. Plutarco, filósofo grego, declarou: “O solo mais rico se não for o solo das melhores ervas daninhas.” Nenhuma habilidade, conhecimento ou potencial será bem-sucedido se ela não desejar ser bem-sucedida. Mas quando há desejo, a capacitação é fácil. Como Jean La Fontaine, ensaísta francês do século XVII, escreveu: “O homem não pode fazer o que sempre que algo incita sua alma, as impossibilidades desaparecem.”

2. Exemplifique para eles

Mesmo pessoas com conhecimento, habilidade e desejo precisam saber a melhor maneira de informá-las é mostrar isso a elas. As pessoas fazem o que veem. Uma breve parábola sobre um menino de fazenda que vivia em uma região montanhosa e isolada. Certo dia, o menino subiu em um lugar alto e encontrou um ninho de águia.

Ele pegou um dos ovos enquanto a águia estava fora, levou-o para a fazenda e o colocou sob uma galinha que tinha uma ninhada de ovos.

Os ovos abriram um a um, e quando a águia saiu de sua casca, ela não tinha a aparência de uma galinha. Então, ela fazia tudo que ela podia na fazenda. Ela ciscava em torno do quintal à procura de grãos, testava seu mel

os pés firmemente plantados no chão, embora a cerca ao redor tivesse altura.

Isso continuou até que ela ficou mais alta que seus supostos irmãos e certo dia, uma águia voou sobre o pátio das galinhas. A jovem águia ouviu sobre um coelho no campo. Naquele momento, a jovem águia soube em seu coração que as galinhas do pátio. Ela abriu suas asas e, antes que percebesse, estava voando.

Só quando viu alguém de sua espécie voando, ela soube quem era e o que era.

As pessoas que você deseja capacitar precisam ver um exemplo do voar. Você



a melhor oportunidade de mostrar a elas. Modele a atitude e trabalhe para que as pessoas abraçassem. E, sempre que puder, inclua-as em seu trabalho, leve-as junto com você. Não há forma melhor de ajudá-las a aprender e a entender o que quer que elas façam.

3. Dê-lhes permissão para serem bem-sucedidos

Como líder e influenciador, talvez você ache que todos querem ser bem-sucedidos e, automaticamente, esforçam-se para isso, como provavelmente você um dia fez. Mas nem todo mundo que você influencia pensa da mesma maneira. Você tem de ajudar os outros a serem bem-sucedidos e lhes mostrar que quer que eles sejam bem-sucedidos. Com você faz isso?

Espera. Danny Cox, autor e palestrante profissional, aconselha: “O importante que se não tiver esse entusiasmo inspirador que é contagiante — tudo o mais é contagiante.” As pessoas podem sentir sua atitude subjacente, independentemente de o que você faça. Se você tem expectativa de que seu pessoal seja bem-sucedido, todos sentirão isso.

Verbalize. As pessoas precisam ouvir você dizer que acredita nelas e que elas serão bem-sucedidas. Diga, com frequência, que sabe que elas farão isso. Envie-lhes

Torne-se um profeta positivo do sucesso delas.

Reforce. Você nunca pode fazer demais quando se trata de acreditar nas pessoas. Como especialista em liderança, transformou em hábito dar abundante reforço positivo.

Ele diz: “Quando reconheço o sucesso, tento alargar os horizontes da pessoa. Não paro no ‘tremendo’, mas não paro aí. Amanhã posso retornar, repetir o cumprimento. O passado, você acreditaria que poderia fazer isso? Você ficaria surpreso com o que eu farei no próximo ano!”

Uma vez que as pessoas reconhecem e entendem que você quer, genuinamente, que elas sejam bem-sucedidas e está comprometido em ajudá-las, elas começam a acreditar que podem realizar o que lhes deu para fazer.

4. Transfira autoridade para elas

O verdadeiro cerne da capacitação é a transferência de sua autoridade para as pessoas que está mentoreando e desenvolvendo. Muitas pessoas estão preocupadas com a responsabilidade aos outros. Elas delegam alegremente tarefas às pessoas. Mas não se preocupam mais que dividir sua carga de trabalho. É compartilhar seu poder e sua habilidade para que as coisas sejam feitas.

Peter Drucker, especialista em administração, afirmou: “Nenhum executivo quer que seus subordinados serem fortes e eficazes.” As pessoas só se tornam fortes e eficazes quando têm a oportunidade de tomar decisões, iniciar a ação, resolver problemas e quando você capacita os outros, você os ajuda a desenvolver a habilidade de trabalhar de forma independente sob sua autoridade. W. Alton Jones ofereceu sua opinião: “O homem que é mais eficaz e satisfatório nem sempre é o homem com a mente mais brilhante e singular, mas o melhor coordena o cérebro e os talentos de seus associados.”

Quando começar a capacitar as pessoas, dê-lhes desafios que sabe que elas podem cumprir e conquistar. Isso as deixará confiantes e elas darão a oportunidade de trabalhar de forma independente.

Ensine-as a aprender a usar sua autoridade de forma sábia. E uma vez que comecem a ser eficazes, dê-lhes missões mais difíceis. Uma boa regra prática é, se alguém consegue fazer o trabalho sozinho, então quanto você, delegue essa tarefa. No fim, seu objetivo é capacitar outros para que sejam capazes de realizar quase qualquer desafio que atravesse seu caminho. Quando as pessoas desenvolvem a própria influência com outros para que não precisem mais da sua ajuda, elas são eficazes.

5. Demonstre publicamente sua confiança neles

Quando quiser transferir autoridade para os indivíduos que capacita pela prática, demonstre publicamente sua confiança neles.

dizer que acredita neles, e precisa fazer isso publicamente. O reconhecimento saibam que acredita que eles serão bem-sucedidos. Mas também faz com que os outros indivíduos com quem trabalham saibam que eles têm seu apoio e que sua autoridade é uma forma tangível de compartilhar (e propagar) sua influência.

John é especialmente talentoso em capacitação de pessoas e demonstrar confiança nelas, além de ter uma história interessante sobre um de seus alunos de capacitação:

Mencionei no último capítulo que Dan Reiland trabalhou comigo durante o

Quando Dan começou comigo, ele era recém-formado. Aquele rapaz tinha muito talento, mas ainda havia algumas arestas a serem aparadas. Trabalhei bastante com

modelando-o, motivando-o e mentoreando-o — e, em pouco tempo, ele se transformou em um pastor de primeira linha.

Em poucos anos, ele se tornou um de meus jogadores-chave. Quando precisávamos criar e implementar um novo programa, com frequência eu olhava para Dan, autorizando-o a assumir a tarefa e dava-lhe minha total confiança e autoridade. E ele cuidava do assunto.

Vez após vez, ofereci-lhe projetos importantes, nos quais ele trabalharia ao longo de todo o processo, implementando-o, levantando líderes para gerenciá-lo e, depois, voltando a mim para outra tarefa. Ele sempre conseguia se virar para realizar uma tarefa. Em 1987, ou sete anos depois que Dan começou a trabalhar para mim, cheguei a perceber que precisava contratar um pastor-executivo, um tipo de diretor administrativo. E

soube na mesma hora que queria que Dan preenchesse o cargo.

Bem, eu sabia que quando se levanta um líder das fileiras internas, geralmente há ressentimento e resistência por parte de alguns colegas desse indivíduo. Mas eu tinha uma estratégia. Quando comecei a transferir minha autoridade para Dan, tentei o máximo para não perder as oportunidades de elogiá-lo publicamente, de mostrar minha confiança nele e de lembrar a todos que Dan falava com minha autoridade. Como resultado, a equipe logo se reuniu em torno dele, e ele foi habilitado como novo líder deles.

Quando levantar líderes, mostre a eles e a seus seguidores que têm sua confiança.

logo descobrirá que eles se tornam capacitados para ser bem-sucedidos.

6. *Dê-lhes feedback*

Embora precise elogiar publicamente seus indivíduos, não os deixe muito ter *feedback* honesto e positivo. Encontre-os em particular para treiná-los por meio de seus erros, enganos e

juízos equivocados. No começo, pode ser difícil para alguns indivíduos inicial, seja um doador de graça. Tente dar o que eles precisam, não qualquer progresso que façam. As pessoas fazem o que pode ser reconhecido

7. *Libere-os para continuar por conta própria*

Independentemente de quem você está trabalhando para capacitar — empregado, cônjuge —, seu objetivo supremo deve ser liberá-los para tomar boas decisões e ser bem-sucedidos por conta própria. E isso representa dar-lhes tanta liberdade quanto possível tão logo estejam preparados para isso.

O presidente Abraham Lincoln era mestre na capacitação de líderes. Quando designou o General Ulysses S. Grant como comandante dos exércitos da União, lhe enviou esta mensagem: “Não pergunto nem desejo saber nada de seus planos ou responsabilidade, e aja, e chame-me apenas para auxiliá-lo.”

Essa é a atitude que você precisa ter como capacitador. Dê autoridade e ofereça assistência quando necessário. John e eu somos afortunados de termos muitas pessoas-chave em nossa vida desde que éramos crianças. É provável que a pessoa mais importante na vida de John tenha sido seu pai Melvin Maxwell. Ele sempre encorajava a pessoa que podia e lhe deu permissão e poder sempre que pôde. Anos depois de isso, Melvin contou a John sua filosofia: “Nunca o limitei porque eu sabia que ele sabia o que estava fazendo era moralmente certo.” Que atitude

OS RESULTADOS DA CAPACITAÇÃO

Se você chefia algum tipo de organização — negócio, clube, igreja ou família —, capacitar outros é uma das coisas mais importantes que fará como líder. A capacidade é incrivelmente alta. Ela não só ajuda os indivíduos que levantou, torna-os mais confiantes, mais energéticos e produtivos, mas também tem a capacidade de melhorar a vida e a liberdade adicional e promover o crescimento e a saúde de sua organização.

Farzin Madjidi, um mentor em liderança em Los Angeles, expressa sua capacitação: “Precisamos de líderes que capacitam pessoas e criam outros suficientes que o gerente se certifique de que todos têm algo para fazer e estes todos os funcionários devem ‘vestir a camisa da empresa’ e assumir a responsabilidade. Quando estão fazendo. Para promover isso, é importante que os funcionários tomem decisões mais diretamente. É assim que as melhores decisões são tomadas. Essa é a essência da liderança.”

Quando examinamos os detalhes da atuação em uma organização, a cada vez, a única verdadeira vantagem que uma organização tem sobre o resto é a sua competitividade.

Quando capacita outros, você descobre que muitos aspectos de sua vida são afetados.

Capacitar os outros o liberta para ter mais tempo para as coisas importantes. Sua eficácia de sua organização, aumenta sua influência sobre os outros e, portanto, o impacto incrivelmente positivo na vida das pessoas que emprega.

Recentemente, Jim recebeu uma carta de alguém a quem dedicou diva. Ele estava mentoreando e capacitando. Seu nome é Mitch Sala, e eis sua carta:



Querido Jim,

Sei que está no processo de escrever um livro sobre influência e senti necessidade de expressar meu profundo respeito e amor por você e Nancy, além de informá-lo sobre o grande impacto que teve em minha vida.

Sua influência sobre mim começou antes mesmo de nos conhecermos, quando você se tornou uma figura pela primeira vez. Sua percepção, atitude positiva e fé comprometida eram inspiradoras. A habilidade de Nancy de pôr a vida e seus obstáculos na perspectiva apropriada mudou meu mundo de uma nova maneira.

Enquanto o observava, senti a incrível profundidade de seu caráter. Admirava-o para mim mesmo. E isso me fez querer conhecê-lo melhor, desenvolver nosso relacionamento.

Nunca havia, de fato, desenvolvido amizade íntima antes; portanto, isso foi muito significativo para mim.

Veja, cresci na África, onde meus pais administravam uma grande serraria na floresta e minha irmã mais velha estava fora, na escola; assim, cresci praticamente sem ninguém por perto. Era um tipo de lobo solitário. Quando fiz oito anos, eles enviaram-me para um internato tradicional. Foi bom para minha educação, mas ruim para minha autoimagem. Senti-me um perdedor.

Quando fiquei adulto, esses sentimentos levaram-me a trabalhar duro e tentar me superar, mas ainda me sentia vazio, independentemente do que fizesse. E estava falhando nas coisas mais importantes para mim: ser um bom marido e pai.

Mas você se tornou uma influência em minha vida no momento certo. Você me ensinou que eu me aceitasse a despeito de meus erros e falhas. Você me ajudou a crescer e a ser mais familiar, financeira e espiritual. Tudo mudou na minha vida.

A influência positiva de Jim ajudou Mitch Sala a mudar sua vida. Jim o levou por esse processo. Ele modelou a vida íntegra para ele. Ele o motivou e o ajudou a crescer. E, ao longo dos anos, Mitch tornou-se um formador de opinião de categoria mundial. Por meio de seu negócio de organização e palestras, Mitch também toca a vida de centenas de pessoas todos os anos em mais de vinte países ao redor do mundo. E, melhor de tudo, ele ajuda para levantar mais líderes que aprendem como impactar de forma positiva outras pessoas. Ele reproduz sua influência em outros, o que é o assunto do capítulo seguinte.

Checklist da influência

Capacite as pessoas

Dar aos outros mais que apenas algo para fazer.

Se você lidera um negócio, um departamento, uma família, uma igreja ou qualquer outro tipo de organização, é provavelmente preparando para transferir algumas responsabilidades para outros. Antes de iniciar esse processo, planeje com cuidado sua estratégia de passagem do bastão usando o seguinte formulário. Descreva a tarefa: _____

Nome da pessoa para quem dará isso: _____

Que conhecimento a tarefa exige? _____

A pessoa tem o conhecimento exigido? ☐ Sim ☐ Não

Que habilidades a tarefa exige? _____

A pessoa tem as habilidades exigidas: ☐ Sim ☐ Não

Você exemplificou como quer que o trabalho seja feito? ☐ Sim ☐ Não

Deu autoridade e permissão para a pessoa ser bem-sucedida? ☐ Sim ☐ Não

Transmitiu publicamente sua confiança na pessoa? ☐ Sim ☐ Não

Deu, em particular, *feedback* para a pessoa? ☐ Sim ☐ Não

Determinou uma data para liberar a pessoa a continuar por conta própria? ☐ Sim ☐ Não

Repita esse processo com cada tarefa que pretende delegar até isso se tornar uma segunda natureza. Mesmo quando alguém que você capacita é bem-

sucedido e está bem firme no desempenho, continue a elogiar, encorajar e mostrar publicamente sua confiança.

Capítulo 10

Uma pessoa de influência...

Reproduz outras pessoas influentes

Multiplicar — ***Reproduzir***

Orientar

Motivar

Modelar

No início deste livro, falamos sobre formadores de opinião e, em especial, aqueles que causaram impacto em nossa vida, como Glenn Leatherwood, professor dominical — e Jerry e Patty Beaumont, que puseram Jim e Nancy sob suas asas. Nasceu. Nossa vida é repleta de pessoas influentes maravilhosas. Mas o maior impacto veio à nossa vida pelas pessoas que não só nos influenciaram, mas também foram formadores de opinião. No caso de John, seu pai, Melvin Maxwell, me influenciou e modelou-o ao máximo, ajudando-o a se tornar um líder excelente. E no caso de Jim, é provável que esse lugar seja ocupado por Rich DeVos.

Cresci em uma família excelente. Tínhamos muito amor, embora não tivéssemos muito dinheiro. A percepção de meu pai sobre política e economia era bem liberal, e seu exemplo para mim foi para fazer faculdade e conseguir um bom emprego. Mas quando eu tinha cerca de vinte anos, ouvi Rich DeVos pela primeira vez e fiquei hipnotizado. Ele me apresentou todo um novo paradigma; falou sobre livre empreendimento, o valor do indivíduo, dos sonhos, da liberdade e do “capitalismo compassivo”. Ele também falou sobre respeito de sua fé em Deus e encorajou as pessoas a viver com integridade e paixão. Nunca ouvira antes uma filosofia que fizesse tanto sentido quanto essa mensagem sobre realização pessoal. Fui transformado para sempre.

Claro que hoje Rich DeVos é um dos homens de negócios mais influentes do mundo. Fundador e expresidente da Amway; é dono do Orlando Magic da NBA, da Amway Film e da Fundação DeVos; além de receber solicitações frequentes para aconselhar negócios para presidentes e outros líderes influentes. Jim consultou-o como líder e mentor e, com os anos, passou a chamar Rick de amigo.

Rich DeVos entende o valor de levantar líderes, pessoas capazes de se tornar

opinião. De alguma maneira, ensinar os outros a se tornarem líderes é uma corrida de revezamento. Se você corre bem, mas não consegue passar o bastão, perde a corrida. Mas se corre bem, recruta e treina outros bons corredores, o bastão sem percalços, então pode vencer. E quando se trata de influenciar, esse processo repetidamente, pode multiplicar sua influência de maneira incrível.

O PODER DE MULTIPLICAÇÃO

No trabalho com pessoas que nós dois temos feito, aprendemos a passar o bastão bem-

sucedidos se não tivéssemos aprendido isso. E, agora, queremos passá-lo para você. Se você

atravessou com sucesso o processo de influência, então aprendeu como fazer e quanto é importante modelar a integridade. Aprendeu a motivar as pessoas, tendo fé nelas, ouvindo-as e entendendo-

elas. Entendeu que as pessoas crescem, de fato, só quando são mentoreadas. Elas têm de ser elevadas, têm de navegar através das dificuldades e capacitadas. Neste momento, você está fazendo uma boa corrida. E consegue que eles também corram agora. Mas está na hora de passar o bastão.

■

■

■

■

mãos delas, a corrida está acabada. Elas não terão motivo para continuar a correr com elas.

Por isso, a fase de reprodução é tão relevante. Dê uma olhada em alguns líderes em sua organização que sejam capazes não só de segui-lo, mas também de influenciar outros e levantá-los.

Reproduzir líderes eleva sua influência a um novo patamar. Sempre que influencia pessoas que não podem exercer ou que não exercem influência sobre outros, você cria influência. Mas quando influencia líderes, o faz indiretamente entre outros líderes que influenciam. O efeito é a multiplicação. (Essa ideia é tratada em grande profundidade em *John,*

Developing the Leaders Around You [Desenvolvimento dos líderes a sua volta]. Quanto maior sua influência, maior o número de pessoas que pode ajudar.

Reproduzir líderes eleva o potencial pessoal dos novos líderes. Sempre que você

se tornarem líderes melhores, eleva a barra de seu potencial. Liderança é a capacidade da pessoa de desempenhar e influenciar. A pessoa que age assim não pratica a liderança pode realizar apenas até certo ponto, tanto pessoalmente quanto profissionalmente. Mas tão logo as pessoas entendem a liderança e os seus princípios, abrem a tampa do potencial pessoal. E se lideram pessoas, o seu potencial que podem alcançar é quase ilimitado.

Reprodução de líderes multiplica os recursos. Quando desenvolve líderes, seus recursos aumentaram de valor. Você tem mais tempo porque pode delegar cada vez mais autoridade. Quando as pessoas de sua equipe aprendem, elas se tornam mais sábias e mais valiosas como conselheiras. E, como bônus adicional, você ganha mais tempo pessoal por parte de praticamente todos que levantou.

Reprodução de líderes garante futuro positivo para sua organização. G. A. Hargis, presidente da Mid Park, Inc., põe a questão de levantar líderes em péssimas condições. "Eu sempre tem a sua volta os que são melhores que ele em tarefas específicas de liderança. Nunca tenha medo de contratar ou administrar pessoas que são menos capazes para determinados trabalhos. Elas só podem tornar sua organização mais forte." Numa organização fica mais forte quando você desenvolve líderes, mas isso também dá à organização mais firme. Se apenas duas pessoas na organização são capazes de exercer liderança, a organização pode prosperar quando elas se aposentarem ou algo acontecer com elas. Talvez a organização mesmo sobreviva.

Em 1995, John teve a oportunidade de ver exatamente como uma organização prospera quando um líder sai depois de equipar e capacitar muitos líderes fortes para atuar ali. Depois de liderar a Igreja Skyline Wesleyan, John aposentou-se de sua posição como pastor sênior. Ele saiu para que pudesse se dedicar em tempo integral à sua organização que oferece seminários e materiais para crescimento de líderes. Qual foi o resultado desse movimento? A Skyline está indo muito bem. Um ano depois da saída de John, ele recebeu um bilhete de Jayne Hansen, sua esposa. Seu marido, Brad, estava na equipe da Skyline.

Querido John,

Estava pensando na Skyline e em como ela realmente prosperou desde que você se aposentou. É um absoluto tributo ao tipo de liderança e ministério leigo que você desempenha. É um exemplo vivo do ditado "Pratique o que prega", desvelando-se diante de nossos olhos enquanto observamos o fruto de seu trabalho. Posso dizer a todos, sem sombra de dúvida, que os princípios que você ensina funcionam. Não consigo imaginar honrar um homem derramar sua vida em algo e ver isso florescer! Que vergonha seria se não fosse assim.

ministério morto na vinha quando um homem sai. Obrigada por derramar sua vida.

Sua amiga

Jayne

Mentorear uma pessoa para desenvolver seu potencial de liderança realmente faz uma imensa diferença — para sua organização, para seu pessoal e para você.

DESPERTAR O REPLICADOR EM VOCÊ

Todos têm o potencial para multiplicar sua influência desenvolvendo e despertando o replicador em você, transforme os seguintes princípios em parte de sua vida.

Lidere-se bem

Ser capaz de liderar outros começa com liderar-se bem. Você não pode reproduzir o que não tem.

Como Truett Cathy, empreendedor e fundador da cadeia de restaurantes Fil-A, disse: “O

primeiro motivo pelo qual os líderes são malsucedidos é sua inabilidade de liderar-se bem.

Quando pensamos em autoliderança, muitas qualidades vêm à mente: integridade, visão, autodisciplina, habilidade para solução de problemas, capacidade de tomar decisões diante. Desejo e plano estratégico para o desenvolvimento pessoal podem ajudar a cultivar essas

qualidades, mas o maior obstáculo para se tornar um líder pode ser você mesmo. Um psicólogo, comentou a respeito desse problema: “Todas as batalhas relacionadas à liderança são travadas no interior da pessoa.”

Se ainda não participa de um programa de crescimento e desenvolvimento pessoal, comece hoje. Ouça alguns áudios. Vá a conferências. Leia livros esclarecedores. *Developing the Leader Within You* [Você nasceu para liderar], é um excelente livro sobre desenvolvimento de liderança.) Se tornar o crescimento pessoal seu objetivo diário, pode tornar-se

um replicador de líderes. H. P. Liddon, teólogo do século XIX, percebeu claramente essa conexão quando afirmou: “É provável que o que fazemos hoje dependa do que já somos; e o que somos é o resultado dos anos anteriores.

Seu desenvolvimento pessoal paga dividendos.

Procure continuamente líderes em potencial

Lou Holtz, principal ex-treinador do time de futebol Notre Dame, disse isto sobre um assunto relacionado:

conhecia bem: “Você tem de conseguir bons atletas para vencer, não importa

A mesma coisa é verdade em sua vida pessoal e profissional. Você precisa potencializar para liderança se quiser replicar líderes. Andrew Carnegie, in

“nenhum homem será um grande líder se quiser fazer tudo ele mesmo e levar isso.” Desenvolvedores de pessoas eficazes estão sempre à espreita de líderes

Diz-

se que quando o aluno está preparado, o professor aparece. Mas também quando o professor está preparado, o aluno aparece. Se você continuar se desenvolvendo logo estará preparado para desenvolver outros. E se quiser ser um grande líder precisa procurar e recrutar as melhores pessoas possíveis.

Coloque a equipe em primeiro lugar

Grandes desenvolvedores de líderes pensam no bem-estar da equipe antes de pensar neles mesmos.

J. Carla Northcutt, que recebe os áudios mensais INJOY Life Club, de John, diz que muitos líderes é fazer com que as pessoas tenham em alta consideração

objetivo de um grande líder é ajudar as pessoas a pensarem de forma mais elevada e mais claras.”

Bill Russell era um bem dotado jogador de basquete. Muitos o consideram o melhor jogador da história do basquete profissional. Russell observou: “A medida mais importante que um jogador pode ter é o quanto contribui para que meus companheiros tenham sucesso.”

Essa é a atitude necessária para se tornar um grande replicador de líderes. A primeira regra é colocar a equipe em primeiro lugar.

Você se considera um jogador de equipe? Responda às seguintes perguntas: 1. Você está no que se refere a promover o bem da equipe:

SETE PERGUNTAS PARA ORIENTAÇÃO DA EQUIPE BEM-SUCEDIDA

1. Acrescento valor aos outros?
2. Acrescento valor à organização?
3. Sou rápido em abrir mão do crédito quando as coisas dão certo?
4. Nossa equipe está acrescentando novos membros de forma consistente?
5. Uso meus jogadores “reservas” quando posso?

6. Muitas pessoas da equipe tomam decisões importantes de forma consistente.
7. A ênfase da nossa equipe está mais em criar vitórias que em produzir estr

Se você respondeu não a alguma dessas perguntas, talvez queira reavaliar sua postura em relação à equipe. Diz-se que o líder supremo é aquele que está disposto a desenvolver pessoas a ponto de elas o superarem em conhecimento e habilidade. Esse deve ser seu objetivo, não a perda de sua influência por meio do desenvolvimento de líderes.

Comprometa-se a desenvolver líderes, e não seguidores

Acreditamos que, hoje, nosso país vivencia uma crise de liderança. Não muito tempo atrás, um artigo na revista *New Republic* que falava sobre isso. Em parte, o artigo dizia: “Duzentos anos atrás, uma pequena república na fronteira do deserto, de repente, produziu presidentes como George Washington, Hamilton, Madison, Adams e outros. Contudo, a população total era de apenas cerca de 2 milhões de habitantes. Hoje, temos mais de 200 milhões de habitantes. Onde estão as grandes lideranças?”

Hoje, temos mais de 200 milhões de habitantes. Onde estão as grandes lideranças? Há sessenta anos, Franklin D. Roosevelt escreveu uma matéria de capa sobre liderança. A busca foi em vão.

Ralph Nader, defensor dos consumidores e fundador do *Center for Responsive Law* [Centro para a Lei Reativa], declarou: “A função do líder é produzir mais líderes, e não mais seguidores. Duzentos anos atrás, as pessoas entendiam isso melhor. Mas, hoje, a produção de líderes não é prioridade. Além disso, desenvolver outros líderes nem sempre é fácil nem simples. Há poucas pessoas que são líderes naturais. Como Peter Drucker, especialista em gestão, disse: ‘Liderar é que sobressaem em algo raramente conseguem dizer como fazer isso.’”

Por isso, é importante que a pessoa que quiser levantar outros líderes esteja ciente da tarefa. Já dissemos isso antes e repetiremos aqui: tudo começa e acaba na liderança. Capacitar líderes, isso impacta positivamente a você mesmo, sua organização, sua comunidade. Desenvolve e todas as pessoas que a vida delas toca. Reprodução de líderes é uma das coisas mais importantes de qualquer pessoa que exerce influência. Se quiser causar impacto, não se comprometa com o desenvolvimento de líderes.

MOVER-SE DE MANUTENÇÃO PARA MULTIPLICAÇÃO

Muitas pessoas vivem no modo manutenção. Seu principal objetivo é evitar problemas e tentar fazer progresso. Mas esse é o estágio mais baixo da vida quando se trata de pessoas. Se quiser causar impacto, tem de se esforçar para se tornar um líder. Olhada nos cinco estágios que existem entre manutenção e multiplicação, o primeiro é o mais baixo:

1. Luta

Cerca de 20% de todos os líderes vivem no estágio mais baixo do pr

Eles não estão fazendo nada para desenvolver pessoas em sua organização e, seu índice de atrito é muito maior que o usual. Eles parecem não co recrutam. Por isso, dizemos que estão no estágio de luta — eles gastam a ma lutando para encontrar pessoas para substituir as que perdem. Talvez você co pequenos negócios que parecem permanecer no modo luta. O ânimo na orga baixo, e não demora muito para que eles sejam vencidos pela exaustão.

2. Sobrevivência

O estágio seguinte na escala do desenvolvimento é o modo de sobrevi fazem nada para desenvolver seu pessoal, mas administram para manter as p 50% de todos os líderes organizacionais funcionam dessa maneira. Sua orga funcionários estão insatisfeitos, e ninguém está desenvolvendo o potenco beneficia, de fato, dessa abordagem da liderança. Todos apenas sobrev promessa nem esperança para o futuro.

3. Sifão

Cerca de 10% de todos os líderes trabalham no desenvolvimento de seu pess líderes melhores, mas negligenciam a construção de um relacionamento

resultado, seus líderes em potencial deixam a organização em busca d outras palavras, elas são tiradas da organização. Com frequência, isso porque outras pessoas se beneficiam de seu esforço e ele tem de dedicar mui substitutos.

4. Sinergia

Quando os líderes constroem relacionamentos fortes e desenvolvem pessoas líderes — capacitando- as para alcançar seu potencial e conseguindo mantê-las na organização

acontece algo maravilhoso. Muitas vezes chamamos isso de sinergia, re maior que a soma de suas partes, pois as partes interagem bem juntas e cria força viva. A organização que está no estágio de sinergia tem ânimo elevado trabalho. Todos se beneficiam disso. Só cerca de 19% de todos os líd mas os que alcançam geralmente são considerados os melhores que existem.

5. Relevância

Muitas pessoas que alcançam o estágio de sinergia nunca tentam ir adiante p podem dar mais um passo no processo de desenvolvimento, e esse pa relevância. Líderes nesse estágio desenvolvem e reproduzem líderes que per e trabalham para alcançar seu potencial e que, por sua vez, desenvolv

influência realmente se multiplica. Apenas cerca de 1% de todos os líderes al-
mas os que alcançam conseguem chegar a um crescimento potencial d

Um grupo de líderes funcionando continuamente no estágio de relevân-
mundo.

COMO ELEVAR LÍDERES QUE REPRODUZEM LÍDERES

Em um artigo publicado pela revista
Harvard Business Review, o autor Joseph Bailey examinou o
que é necessário para ser um executivo bem-
sucedido. Na condução de sua pesquisa, ele entrevistou
mais de trinta executivos de primeira linha e descobriu que todos eles aprend-
um mentor.¹ Se quiser levantar líderes que reproduzam outros líderes, você
los.

Somos informados que nas salas de emergência dos hospitais os enfermeiros
ditado: “Observe um, faça um, ensine um.” A frase refere-
se à necessidade de aprender rapidamente
uma técnica; o enfermeiro tem de começar a usá-
la de imediato, aplicando-a em um paciente e, depois, passando-
a para outro enfermeiro. O processo de mentorear para desenvolver lí-
funciona de maneira semelhante. Isso acontece quando você coloca líderes e
desenvolve-os, capacita-
os, compartilha com eles como se tornarem pessoas que exercem influência
e, depois, libera-
os para sair e elevar outros líderes. Toda vez que faz isso, você plant
para um sucesso maior. É como o romancista Robert Louis adverte: “T
colheita que faz, mas pelas sementes que plantou.”

Agora, você sabe o que é necessário para se tornar uma pessoa que e
impactar positivamente a vida dos outros. Ser um formador de opinião repre



■

■

Modelar *integridade* em todos com que tem contato.

Alimentar as pessoas de sua vida para fazê-las se sentirem valorizadas.

Mostrar *fé* nos outros para que acreditem em si mesmos.

Ouvir as pessoas para que construa seu relacionamento com elas.

Entender as pessoas para que possa ajudá-las a realizar seus sonhos.

Engrandecer as pessoas a fim de aumentar o potencial delas.

Conduzir as pessoas apesar das dificuldades da vida até que possam fazer o que elas mesmas.

Conectar-se com as pessoas para movê-las a um estágio mais alto.

Reproduzir outros líderes para que sua influência continue a crescer por intermédio deles.

Ao longo dos anos, Jim e eu trabalhamos firme para tornar esse processo um conjunto de princípios ou um método de trabalho. Tentamos transformar o processo em uma forma de vida. E conforme o tempo passa, continuamos a trabalhar com desenvolvedores de pessoas. Nossa recompensa é observar o impacto que temos em outras pessoas. Ouça esta história de Jim:

Uma das maiores coisas a respeito de se tornar uma pessoa que exerce influência é a verdade, você vê a vida dos outros mudar diante de seus olhos. No capítulo anterior, sobre Mitch Sala, a quem observei o desenvolvimento até se tornar uma pessoa de influência.

Mas o que eu não disse é que Mitch se tornou mais que apenas um formado.

Ele mesmo passou por todo o processo de desenvolvimento e, agora, também é um replicador de formadores de opinião.

Uma de suas histórias de maior sucesso é a de um homem chamado Robert Angko. Ele é da Indonésia, tem MBA da Universidade de Sidney e costumava trabalhar na Citibank, onde se tornou vice-presidente, em Jacarta, quando tinha trinta anos.

Robert sempre trabalhou duro. Enquanto estava na escola, dirigiu táxi, tra-

cozinha de restaurantes e na limpeza de estádios após concertos. Mas, alguns anos depois, ele conheceu Mitch Sala. Mitch pôs Robert sob sua asa, motivou-o, mentoreou-o e capacitou-o a se tornar uma pessoa que exerce influência.

Robert diz: “A virada na minha vida aconteceu quando conheci Mitch. De início, percebi foi que ele era uma pessoa boa. Porém, quanto mais tempo eu passei com ele, mais percebia que queria ser como ele, embora ainda sendo eu mesmo. Mitch ensinou-me

que o caminho para o sucesso vem por meio da integridade e do trabalho duro. Experimento a doçura de uma nova vida. Desfruto a segurança financeira, o trabalho duro, porém, mais que isso, estou me tornando uma pessoa melhor. É um prazer imenso e grande satisfação em ajudar outros. Sou uma pessoa, um homem de família melhor. Devo muito do que sou hoje a Mitch. Ele é mentor, amigo e

Agradeço a Deus todos os dias por todas as bênçãos que recebo por intermédio de Mitch.

o que estou tentando fazer agora é ser para os outros o que ele é para mim. Quero ajudar outros a ter uma vida melhor. A palavra obrigado não parece suficiente, é uma palavra que encontrei.

Hoje, Robert impacta a vida de milhares de pessoas por toda a Índia.

■

■

■

Filipinas. Ele é um dos diversos líderes de negócio importantes que Mitch ensinou a influenciar. A influência de Robert continua a crescer todos os dias.

Meu amigo, você tem o mesmo potencial de Robert Angkasa, Mitch Sala. Você pode se tornar uma pessoa que exerce influência e causa impacto na vida de outros. Sua decisão é sua. Você pode desenvolver seu potencial de exercer influência. Seu potencial não permanece não realizado. Jim passou o bastão para Mitch, que descobriu Robert.

Ele foi bem-sucedido em passar o bastão para Robert, e, agora, este está correndo. Há milhares de pernas — e o bastão está preparado. Agora é sua chance. Estenda a mão, pegue o bastão e corra a corrida que só você pode correr. Torne-se uma pessoa que exerce influência e mude seu mundo.

Checklist da influência

Replicando outros formadores de opinião

Desenvolva seu potencial de liderança.

A forma de estar preparado para ensinar liderança a outros é continuar a desenvolver o próprio potencial de liderança. Se dedicando a um plano pessoal de crescimento, comece hoje. Selecione que reverá toda semana durante os próximos três meses. O crescimento só acontece assim em um hábito.

Encontre pessoas com potencial de liderança.

Enquanto você engrandece e capacita continuamente as pessoas a sua volta, algumas se destacam como líderes em pessoa com maior potencial para ter um mentoreado especial e desenvolver ainda mais sua habilidade de liderança. Continue apenas se desenvolvendo e concordar em mentorear outros em liderança no futuro.

Ensine a pessoa a ser líder, não apenas a desempenhar tarefas.

Conceda à pessoa total acesso a você e passe muito tempo modelando liderança. Devote tempo todas as semanas ao potencial de liderança da pessoa por meio de ensinamentos, compartilhando sua matrícula em seminários e assim por diante. Faça tudo que estiver ao seu alcance para ajudar a pessoa a alcançar seu potencial de liderança.

Notas

Introdução

1. MAXWELL, John C.

Você Nasceu para Liderar. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

2. HERZOG, Brad.

The Sports 100: The One Hundred Most Important People in American Sports History. New York: MacMillan, 1995, p. 7.

Capítulo 1

1. COVEY, Stephen R.

Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2005.

2. Provérbios 22:1.

3. PHILLIPS, Donald T.

Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times. New York: Warner Books, 1992, p. 66-67.

4. KYNES, Bill.
A Hope That Will Not Disappoint. In: Best Sermons 2. New York: Harper Row, 1989, p. 301.

Capítulo 2

1. SHOSTROM, Everett. *Man the Manipulator*.
2. Bits and Pieces.
3. CANFIELD, Jack; HANSEN, Mark Victor.

All the Good Things. In: *Chicken Soup for the Soul*.

Deerfield Beach: Health Communications, 1993, p. 126-28.

4. GORDON, Arthur. The Gift of Caring. In: *A Touch of Wonder*.
5. ASIMAKOPOULOS, Greg. Icons Every Pastor Needs.
Leadership. 1993, p. 109.
6. RAINEY, Dennis e RAINEY, Barbara.
Building Your Mate's Self-Esteem. Nashville: Thomas Nelson, 1993.

Capítulo 3

1. 1 Samuel 17:32-37.

Capítulo 4

1. Citado por Fred Barnes na revista *New Republic*.
2. GRIMES, David. Sarasota, Flórida: *Herald-Tribune*.
3. ADAMS, Brian. *Sales Cybernetics*. Wilshire Book Co., 1985, p. 110.
4. ALLENBAUGH, Eric. *Wake-Up Calls*. Austin: Discovery Publications, 1992, p. 200.

Capítulo 5

1. MARKOWICH, M. Michael. Management Review. In:
Behavioral Sciences Newsletter.
2. MORTELL, Art.
How to Master the Inner Game of Selling, v. 10, n. 7.
3. KEITH, Kent M.

The Silent Revolution: Dynamic Leadership in the Student Council.

Cambridge, Mass: Harvard Student Agencies, 1968.

4. Ecclesiastes 4:9-12.

5. SCHULLER, Robert ed. *Life Changers*. Old Tappan, NJ: Revell.

Capítulo 6

1. In: MANDINO (Org). *The Return of the Ragpicker*.

Capítulo 7

1. *Saturday Review*.

2. Citado em propaganda, revista *Esquire*.

3. FEINBERG, Mortimer R. *Effective Psychology for Managers*.

4. The Top Problems and Needs of Americans. In:
Ministry Currents. Jan-mar, 1994.

5. HANSEL, Tim. *Holy Sweat*. Waco: Word, 1987, p. 134.

6. ZELINSKI, Ernie J.

The Joy of Not Knowing It All. Edmonton, Alberta, Canada: Visions International Publishing, 1995, p. 114.

7. ARMSTRONG, David. Managing by Storying Around. In:
The Competitive Advantage.

Capítulo 8

1. PETERS, Tom; AUSTIN, Nancy. *A Passion for Excellence*.

2. RUTH, Charles B. *The Handbook of Selling*. Prentice-Hall.

3. LITTAUER, Florence.
Personality Plus. Grand Rapids: Revell, 1983, p. 24-81.

4. SANDBERG, Carl. *Lincoln: The Prairie Years*.

Capítulo 9

1. *The Nordstrom Way*, p. 15-16.

Capítulo 10

1. BAILEY, Joseph. Clues for Success in the President's Job. In: *Harvard Business Review*, 1983.

Sobre os Autores

JOHN C. MAXWELL é um especialista em liderança, orador e autor internacionalmente reconhecido, que já vendeu mais de 18 milhões de livros. Dr. Maxwell é o fundador da organização sem fins lucrativos que já treinou mais de dois milhões de líderes em todo o mundo. Todo ano ele fala a líderes de diversas organizações, como em governos internacionais, a Liga Nacional de Futebol, a Academia Militar dos Estados Unidos e as Nações Unidas.

Escritor com livros na lista de best-sellers do *New York Times*, *Wall Street Journal* e *Business Week*, Maxwell já escreveu três livros que venderam mais de um milhão de cópias. *As 21*

irrefutáveis leis da liderança, *Você nasceu para liderar* e *As 21 indispensáveis qualidades de um líder*. Seu blog pode ser lido em JohnMaxwellonLeadership.com.

JIM DORNAN cursou Engenharia Aeronáutica na Universidade Eindhoven e obteve um doutorado em engenharia de aeronaves. Trabalhou no mundo do marketing global. É presidente e proprietário da Network TwentyOne International. Como empreendedor visionário, levou a empresa para o topo do mundo, com seminários frequentados por mais de cem mil pessoas. É cofundador, junto com John Maxwell, da Fundação EQUIP, sem fins lucrativos. Jim Dornan de lógica e compaixão influencia e impacta positivamente.

MUDE SUA VIDA E A DE TODOS AO SEU REDOR

Todos somos capazes de influenciar quem nos cerca. Não importa a profissão ou posição social, o ambiente ou a circunstância. Basta fazer um contato e pronto, você já está influenciando alguém. Mas os autores John C. Maxwell e Jim Dornan ensinam neste livro que, para nos tornarmos pessoas de sucesso, é preciso usar da melhor maneira possível esse poder natural.

Se você é um vendedor que confia na qualidade de seu produto, precisa influenciar seus clientes e convencê-los disto. Se é um gerente, seu sucesso depende de sua capacidade de influenciar seus colaboradores. Se trabalha como treinador, pode construir uma equipe vencedora simplesmente influenciando os seus jogadores. Se você quer formar uma família forte e saudável, deve influenciar positivamente seus filhos.

Sejam quais forem seus objetivos na vida ou aonde pretende chegar, você pode alcançar suas metas rapidamente e de maneira mais eficaz quando aprender a se tornar uma pessoa de influência.



THOMAS NELSON
BRASIL

Document Outline

- Créditos
- Dedicatória
- Sumário
- Prefácio
- Agradecimentos
- Introdução
- Capítulo 1: Uma pessoa de influência tem...
- Capítulo 2: Uma pessoa de influência...
- Capítulo 3: Uma pessoa de influência tem...
- Capítulo 4: Uma pessoa de influência...
- Capítulo 5: Uma pessoa de influência...
- Capítulo 6: Uma pessoa de influência...
- Capítulo 7: Uma pessoa de influência...
- Capítulo 8: Uma pessoa de influência...
- Capítulo 9: Uma pessoa de influência...
- Capítulo 10: Uma pessoa de influência...
- Notas
- Sobre os Autores
- Quarta capa